

● مجلة علميه ربع سنويه يصدرها اتحاد جمعيات التنمية الإداريـة ●

د. كاظم
الإدارة . والعولمة والجات
ما لها .. وما عليها

○ المجلد الثالث والثلاثون ○ العددان الثالث والرابع ○ يناير / أبريل ٢٠٠١

لكى نستفيد من « العولمة » ونواجه الآثار السلبية

لاتفاقية الجات





"""" مسابقــــــة """"

يسر إتحاد جمعيات التنمية الإدارية أن يعلن عن مسابقة لأحسن ثلاث بحوث إدارية فى إحدى الموضوعات الآتية :

وستمنح عنهـا جائزة مقدمـة بإسـم أبنـاء السيد الأستاذ الدكتـور المهندس / حلمى السعيد .

١ - إستراتيجية تنمية الموارد البشرية فى قطاع الصحة .

٢ - معوقات الأداء فى مكاتب خدمة المستثمرين ومتطلبات تطويرها .

٣ - استراتيجيات تنمية الصادرات فى ظل المتغيرات الدولية .

وذلك بالشروط الآتية :

أ - أن لا يكون البحث قد سبق تقديمه لرسالة الماجستير أو الدكتوراه .

ب - أن يكون البحث مكتوبا على الكمبيوتر من أربع نسخ وفى حدود مائة ورقة على الأقل .

ج - مراعاة الأسس والقواعد العلمية لإعداد البحث العلمى .

وسيتم توزيع الجوائز على النحو التالى :

١ - ٥٠٠٠ جنيه (خمسة آلاف جنيه) للبحث الأول .

٢ - ٤٠٠٠ جنيه (أربعة آلاف جنيه) للبحث الثانى .

٣ - ٣٠٠٠ جنيه (ثلاثة آلاف جنيه) للبحث الثالث .

هذا ويمكن الرجـوع لأعضـاء اللجنة المشكلة بالإتحـاد للرد على أية إسـتشـارات أو إستفسارات خاصة بالبحث .

للإستفسار وإرسال البحوث يرجى الإتصال :

إتحاد جمعيات التنمية الإدارية / ٢ ش الشواربى بالقاهرة .

فى موعد اقصاه / أول نوفمبر ٢٠٠١

إتحاد جمعيات التنمية الإدارية

٢ ش الشواربى بالقاهرة .

ت : ٣٩٢٢٠٥١ - ٣٩٢٢١٠٠

الإدارة

مجلة علمية ربع سنوية

يصدرها اتحاد جمعيات التنمية الإدارية

المجلد الثالث والثلاثون

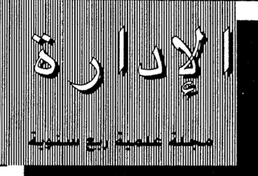
العددان الثالث والرابع

يناير / أبريل ٢٠٠١

القاهرة – ٢ شارع الشواربى

جمهورية مصر العربية

ت : ٣٩٢٢١٠٠ – ٣٩٢٢٠٥١



الاشتراكات

داخل جمهورية مصر العربية

- اثنى عشر جنيهاً شاملة مصروفات البريد لنسخة واحدة أربعة أعداد

خارج جمهورية مصر العربية

- ثلاثون دولاراً سنوياً عن أربعة أعداد ، وثمانية دولارات عن العدد الواحد شاملة مصروفات البريد

اتحاد جمعيات التنمية الإدارية

★ الجمعية المصرية للإدارة المالية
★ الجمعية المصرية العلمية للإدارة
★ جمعية إدارة الأعمال العربية
★ أكاديمية إدارة الأعمال الدولية
★ جماعة القادة الإداريين
★ جماعة خريجي المعهد القومى للإدارة العامة
★ الجمعية المصرية للإدارة العامة
★ الجمعية المصرية للإدارة الإجتماعية
★ الجمعية العلمية العربية للنقل
★ الجمعية المصرية للإدارة المحلية
★ جماعة العلاقات العامة العربية

إقرأ في عددى يناير / ابريل ٢٠٠١

صفحة

قواعد

تقبل إدارة تحرير المجلة نشر البحوث والدراسات والمقالات العلمية بعد فحصها واعتماد نشرها ، اذا توافرت فيها الشروط التالية :

* ان تكون ذات علاقة وثيقة برسالة المجلة العلمية التى صدرت من اجلها
* تقدم الموضوعات من اصل + صورة منسوخة على الآلة الكاتبة ، على ان تكون مكتوبة حديثا ولم يسبق نشرها أو تقديمها لأية دورية أخرى وتضيف المعلومات الجديدة المفيدة لفكر القارىء
* تلتزم هذه الموضوعات بالمنهج العلمى فى البحث والإسناد الموضوعى ، وتصاغ فى لغة عربية سليمة
* تعرض الدراسات والبحوث العلمية المقدمة للنشر على لجنة التحكيم من أساتذة الجامعات والخبراء ، ويقوم الباحثون بسداد قيمة الرسوم المستحقة نظير تكاليف النشر والتحكيم لإدارة المجلة

السنوية

تسدد الإشتراكات نقدا وبموجب شيك باسم السيد أمين صندوق مجلة الإدارة (إتحاد جمعيات التنمية الإدارية) على الحساب الجارى للمجلة رقم ١٢٠١٢ بنك القاهرة ١٩ شارع عدلى .

الإعلانات

يتفق عليها مع إدارة المجلة وفقا للشروط المحددة للإعلان بها ولقائمة أسعار الإعلانات المعتمدة من المجلس الأعلى للصحافة .

صفحة

رقم الإيداع بدار الكتب : ١٩٦٩/١١

النشر

* تعبر البحوث والدراسات عن رأى كتابها ، ولا تعبر بالضرورة عن رأى المجلة ، وتقع مسئولية صحة المعلومات والمراجع والبيانات الواردة بها على هؤلاء الكتاب شخصيا .
* كل ماينشر أو يقبل للنشر فى المجلة ، لا يجوز إعادة نشره بأية طريقة من طرق النشر إلا بإذن كتابى من إدارة المجلة ، مع الإشارة بوضوح إلى المجلة كمرجع تم النقل عنه .
* تنشر الموضوعات فى المجلة فى الموعد الذى تحدده إدارة المجلة وفقا لما تحدده خطة التحرير والتى تتحدد على أساسها أولويات النشر ، وللمجلة الحق فى قبول أو رفض أية موضوعات ترد إليها ، كما أنها لاتلتزم برد الموضوعات التى لايتم نشرها .

كلمة العدد



الإدارة ..

والعولمة واتفاقية الجات

ما لها .. وما عليها

يشهد القرن الحالى مجموعة من المتغيرات الدولية المعاصرة فى كافة المجالات الاقتصادية والسياسية والتكنولوجية ، وهذه المتغيرات تمثل تحديات هامة أثرت بدورها على جميع نظم الإدارة فى جميع دول العالم ، المتقدم منها والنامى ، ومن بينها بطبيعة الحال مصر .

ولعل من أهم هذه التحديات مايطلق عليه بالعولمة ، وهو تعبير يشير إلى فلسفة الإنفتاح على جميع دول العالم ، الإنفتاح الاقتصادى والتجارى والثقافى ، حيث لاتعترف العولمة بوجود حواجز أو حدود جغرافية بين الدول ، أى سقوط كافة الحواجز الإقتصادية والثقافية والتجارية والفكرية ، بفعل ثورة تكنولوجيا المعلومات والاتصالات ، وخاصة بعد العمل بإتفاقية الجات .

وإتفاقية الجات تمثل التحدى الأكبر الذى يتلازم مع تحدى العولمة ، ويقصد بالجات الإتفاقية العامة للتعريفة الجمركية والتجارة ، والتى حل محلها حاليا منظمة التجارة العالمية ، حيث تقوم تلك المنظمة بدور أكبر فى تسيير حركة التجارة الدولية والتأثير بالايجاب أو السلب على مستقبل اقتصاديات كافة دول العالم .

ويمكن القول بأن هذه الإتفاقية ليست وليدة

اليوم ، وإنما ترجع مراحلها إلى مابعد الحرب العالمية الثانية ، وبالتحديد فى يوليو ١٩٤٤ ، حيث أجتمع ممثلو ٤٤ دولة من الدول المتحالفة التي خاضت الحرب العالمية الأخيرة لوضع الخطوط العريضة للتعاون الاقتصادى العالمى بعد انتهاء الحرب ، بهدف اصلاح اقتصاديات تلك الدول .

ولقد تلى ذلك جهود دولية عديدة تمثلت فى عقد عدد من المؤتمرات ، والمفاوضات ، والجولات ، التى كان من أهمها جولة أورجواى عام ١٩٨٦ ، وكان آخرها جولة جنيف عام ١٩٩٣ ، حيث تم الإتفاق بين المجموعة الأوربية ، وكل من الولايات المتحدة الأمريكية ، واليابان ، على عدد من القضايا التى كانت محل التساؤل والدراسة أعقبها بعد ذلك التوقيع على الإتفاقية ، والتى تضم حتى الآن ١٤٠ دولة تمثل ٩٥٪ من حجم التجارة الدولية ، وقد أصبحت بنودها سارية المفعول إعتبارا من يناير ١٩٩٥.

وتهدف الإتفاقية بصفة عامة إلى :

- تحرير التجارة الدولية ، وإزالة كافة القيود التي تحد من التبادل التجارى وتداول السلع والخدمات ، وحقوق الملكية الفكرية .

- التخفيف من الضرائب الجمركية ، وعوامل الحماية التجارية للسلع والخدمات .

- فتح الأسواق أمام كافة الدول المنضمة إلى الإتفاقية ، مما يؤدى إلى رفع مستوي معيشة الأفراد فى الدول الأعضاء .

ويرى البعض أن ذلك يؤدى إلى تحقيق نتائج إيجابية من أهمها .

- تخفيض القيود الجمركية ، وزيادة حجم وحركة التجارة الدولية .

- التوسع فى الإنتاج والمبادلات التجارية ، وتنشيط حركة الاقتصاد العالمى .

- مسايرة التطور والتقدم التكنولوجى فى إنتاج السلع والخدمات ، لتكون قادرة على مواجهة المنافسة فى الأسواق المحلية والعالمية .

- الرواج الاقتصادى للدول النامية ، نتيجة لرواج اقتصاديات الدول الصناعية المتقدمة .

ويرى البعض الآخر أن هناك العديد من الآثار السلبية لتنفيذ بنود الإتفاقية تتركز فيما يلى :

- غزو الدول المتقدمة اقتصاديا لأسواق الدول النامية ، وعدم قدرة الدول النامية على مواجهة هذا الغزو وإيقاف نموه وإنتشاره .

- عدم قدرة الدول النامية على منافسة منتجات الدول المتقدمة من حيث الجودة ، والسعر والتقنية العالمية .

- القدرة التنافسية الفائقة للدول المتقدمة ، من خلال تقديم سلعة وخدمة متطورة ، بسعر منخفض وجودة أعلى .

- المراكز المالية الكبيرة لمؤسسات الإنتاج السلعى والخدمى بالدول المتقدمة ، نتيجة للتكتلات ، وإندماج المؤسسات ، وظهور الشركات العملاقة .

- قدرة الدول المتقدمة على اختراق الأسواق

والسيطرة على التجارة بالدول النامية ، من خلال وضع استراتيجية تنافسية لرصد تحركات وأفعال منافسيها ومقارنة منتجاتها واسعارها ومنافذ توزيعها وطرق ترويجها لتحديد أوجه القوة والضعف .

ولاشك أن هناك العديد من الجهود التي قامت بها الدولة خلال السنوات الماضية ، من أجل مواجهة تلك الآثار السلبية لتطبيق بنود إتفاقية الجات ، وذلك لتطوير السياسات التي تضمنت منح العديد من التيسيرات للمصدرين والمستوردين ، بالإضافة الى إصدار بعض التشريعات المناسبة لتحرير التجارة المحلية والدولية ، إلا أن الأمر يتطلب سرعة اتخاذ العديد من السياسات للتكيف مع المتغيرات العالمية الجديدة قبل إنتهاء الفترة الإنتقالية المحددة بالإتفاقية والعمل على الاستفادة القصوى من إيجابياتها ، وإعداد الخطط والبرامج لمواجهة آثارها السلبية التي قد يتعرض لها الاقتصاد القومي .

ولعل من أهم تلك السياسات مايلي :

١ - ضرورة الاهتمام بوضع نظم جيدة لدفع عجلة الإنتاج ، وتركز على الاهتمام بجودة المنتج قبل الاهتمام بحجم الإنتاج ، وذلك طبقا لمعايير ومقاييس الجودة العالمية ، حتى يتسنى مواجهة منافسة المنتجات الوطنية بالأسواق العالمية .

(٢) دراسة الأسواق العالمية للتعرف على السمات والخصائص المميزة لهذه الأسواق وتدعيم برامج الإعلان والترويج والإختيار الجيد لمنافذ التوزيع المحلية والعالمية لتنشيط حركة التصدير وتقوية المركز التنافسي للمنتجات الوطنية .

(٣) إعداد الدراسات اللازمة لتبسيط إجراءات التصدير ، وتيسير استيراد مستلزمات الإنتاج اللازمة لوحدات قطاع الأعمال العام والقطاع الخاص .

(٤) إعداد الاستراتيجيات والخطط والسياسات التى تمكن المنشآت التسويقية المختلفة من النفاذ إلى الأسواق الخارجية ، لتنشيط عمليات تصدير المنتجات ، فى ظل المنافسة العالمية وتواجد العديد من السلع والخدمات فى الأسواق نتيجة لتحرير التجارة الدولية وإزالة الحواجز الجمركية بين الدول .

(٥) الإهتمام بإنشاء نظام متكامل للمعلومات التسويقية ، يقوم على استخدام الحاسبات الآلية المتصلة بشبكة الإنترنت العالمية ، لتوفير كافة المعلومات عن السلع والخدمات المتواجدة فى الأسواق الخارجية ، وبسرعة فائقة .

(٦) الإهتمام بتخفيض تكلفة الإنتاج والفاقد فى المنتج ، وتحسين أساليب التعبئة والتغليف ونقل المنتجات الوطنية ، بحيث تصل المنتجات الى المستوردين بالأسواق الخارجية فى التوقيت المناسب بالجودة المناسبة .

(٧) تحديث الصناعات المصرية بصفة عاجلة ، وبصفة خاصة تلك الصناعات التى تتميز بميزة نسبية تنافسية تفوق مثيلاتها من السلع

الإجنبية والتى يمكن تسويقها فى أسواق الدول المتقدمة .

(٨) تطوير كافة التشريعات واللوائح التى تتعلق بالسياسات الضريبية والجمركية ، وقوانين حوافز الاستثمار ، والاستيراد والتصدير ، وكافة التشريعات التى تعوق حركة التجارة الداخلية والخارجية .

(٩) ضرورة الإهتمام بالإختيار الجيد للقيادات الإدارية القادرة على تحمل أعباء المرحلة القادمة ، والعمل على إعدادهم وتنمية مهاراتهم ليكونوا قادرين على مواكبة التطور السريع فى علوم الإدارة وتكنولوجيا المعلومات والاتصالات .

وأخيرا فإن هناك حاجة عاجلة للدعوة التى نادى بها الرئيس محمد حسنى مبارك بضرورة الاسراع فى إقامة وتفعيل السوق العربية المشتركة ، فى ضوء الإتجاه العالمى إلى زيادة حدة التكتلات الإقتصادية ، لاسيما وأن الإمكانات الكبيرة الى تتوافر لدى الدول العربية تستطيع أن تصنع التقدم والازدهار لكافة شعوب المنطقة العربية ، وتكون قادرة بالإرادة العربية على مواجهة تحديات العولمة وإتفاقية الجات .

والله الموفق .

د. حسين رمزى كاظم

* * * * *

أهمية لغة الجسم في الاتصال مع الآخرين

د . عبد الله بن عبد الكريم السالم
أستاذ مساعد بقسم الإدارة العامة
بكلية الاقتصاد والإدارة
بجامعة الملك عبد العزيز بجدة

مقدمة :

تلعب الإشارات والإيماءات الصادرة عن جسم الإنسان في المواقف المختلفة دوراً مهماً في عملية الاتصال بالآخرين . هذه الإشارات والإيماءات غير اللفظية تعرف بلغة الجسم (Body Language) .

ويشير ماكس إيجرت إلى أن عملية الاتصال لا تنحصر في اللغة اللفظية من خلال الكلمات التي تتلفظ بها فقط بل يجب أن تمتد لما هو أشمل . وكما قال ألفرد أدلر : إذا ما أردنا أن نفهم شخصاً ما فعلينا أن نسد أذاننا وننظر إليه كما هو الحال في فن التمثيل الصامت (البانتوميم) (إيجرت ، ١٩٨٨ ، ص٥٧) .

إن معرفة تحليل وتفسير لغة الجسم تساعد على نشوء علاقات اتصال جيدة مع الآخرين ، والاتصالات الجيدة تسهم في بناء الثقة والتعاون والترابط بين الأفراد في داخل المنظمات الإنسانية . وهذا يؤدي إلى رفع الروح المعنوية للعاملين وزيادة إنتاجيتهم ونجاح المنظمات في تحقيق أهدافها (سنبيرغ ، ١٩٨٨ ص١٥٥ ، وص٤١٣ وص٤٥٥) .

كما أن لغة الجسم تسهم في معرفة شخصية الفرد ، ومعرفة الشخصية تساعد على التنبؤ بسلوك الفرد والتأثير عليه بالطرق التي تتناسب مع خصائصه النفسية والجسمانية .

ويحاول هذا البحث دراسة مفهوم لغة الجسم وكيفية الاستفادة من ذلك في تفعيل الاتصال مع الآخرين بطريقة بناءة ومفيدة .

مفهوم لغة الجسم :

الدارسين للغة الإنسانية يقسمونها إلى قسمين رئيسيين :

أ - لغة لفظية (سمعية)

تخاطب الآذان من خلال الكلام المنطوق وما به من الرموز الصوتية التى تصاحب حالات الفرح والألم والضحك والبكاء والصراخ والحديث ... الخ .

ب - لغة غير لفظية (بصرية)

يدركها الإنسان ببصره وعمادها الإشارة والإيماءات والحركات الصادرة عن جسم الإنسان أثناء الانفعالات المختلفة (كشاش ، ١٩٩٩ ، ص٩٥) . ولغة الجسم تدخل ضمن اللغة غير اللفظية .

والدراسات فى موضوع لغة الجسم Body Language ليست وليدة هذه اللحظة . فعندما نقرأ كتب علم النفس وعلم الاجتماع وعلم الأنثروبولوجى نجد أنها تتطرق أحياناً لتفسير بعض الإشارات والإيماءات الصادرة عن الإنسان وتحاول أن تحللها من خلال الإطار السلوكى للشخصية والجانب البيئى والثقافى للمجتمع .

كما يلاحظ أن هناك مؤلفات قد تحدثت عن نفس الموضوع ولكن تحت مسميات أخرى مثل اللغة الصامتة واللغة غير اللفظية والاتصال غير اللفظى والحركة التعبيرية ولغة الإشارة ، إلا أن المضمون العام لتلك المؤلفات يركز على تفسير حركات وإيماءات الجسم فى التواصل مع الأشخاص الآخرين .

ومن أوائل المؤلفات التى بحثت فى موضوع الاتصال مع الآخرين لغة الإشارات والإيماءات الصادرة عن الجسد كتاب (البعد الخفى) The Hidden Dimension وكتاب اللغة الصامتة The Silent Language لإدوارد هول Edward Hall وذلك فى السبعينات من هذا القرن .

ويعرف إدوارد هول اللغة الصامتة بأنها : لغة غير لفظية تستخدم الإشارات والإيماءات كناقل للمعنى (Hall, 1973, pxi) ولعل الأفلام الصامتة لشارلى شابلن هى خير دليل على نجاح استخدام الجسم فى إيصال المعانى المختلفة للمشاهدين ولذا أقبل الناس على مشاهدة تلك الأفلام لكونهم أصبحوا قادرين على فهمها .

ويعرف كلاً من نيرنبيرغ وكاليرو اللغة الصامتة بأنها : لغة غير مكتوبة يتم الاتصال فيها بدون كلام بواسطة الإشارات والإيماءات والحركات الصادرة عن الجسم (نيرنبيرغ وكاليرو ، ١٩٩٨ ، ص١٨) .

ويشير آلن بيز إلى أن الاتصال غير اللفظى : عملية معقدة تشمل التلميحات والإشارات والحركات الصادرة عن الجسد (بيز ، ١٩٩٤ ، ص ٦) .

أما فريد لوتهانس Fred Luthans فيذكر بأن الاتصال غير اللفظى Non Verabal Communication يعنى « استجابات إنسانية غير كلامية (مثل الإيماءات وتعابير الوجه) التى يتم خلالها إرسال الرسائل غير اللفظية .. كما يشمل هذا النوع من الاتصال عوامل (أخرى) مثل استخدام الوقت .. والمسافة بين الأشخاص حين المحادثة ، واستخدام اللون واللباس وأسلوب المشى والوقوف . (نقلاً عن : حريم ١٩٩٧ ، ص٣٥٦ ، ص٣٥٧) .

ويوضح د . أمين أبو ريا أن علماء السلوك « وضعوا علماً جديداً أسموه (الحركية التعبيرية) وتوصلوا إلى أن

حركات الجسد والإيماءات التى نستعملها أثناء الحديث ... تكشف الكثير عن خبايا النفس البشرية . وقد فتح هذا العلم أمام الطب النفسى عالمًا جديدًا لسبر أغوار النفس البشرية » (أبو ريا ، ١٩٩٣ ، ص٣٥) .

ويضيف الدكتور محمد كشاش لغة الجسم ضمن لغة الإشارة ، ولغة الإشارة حسب تعريفه « تختص برموز وإشارات مرئية : تعبيرات الوجه ، التحديق ، وضع الجسم ، هيئة الرأس ، حركات اليد . يضاف إليها إشارات اعتبرت غير شفوية كهيئة الكلام ونبرات الصوت وطريقة الخطاب ... وهى لغة تعتمد فى إدراكها على حاسة البصر (كشاش ١٩٩٩ ، ص١٢٦) .

ويرى الكشاش أن لغة الإشارة لغة عالمية لأسباب عديدة أهمها :

١ - اعتمادها على الطبيعة الفطرية لبنى البشر ، وبغض النظر عن لغاتهم وألوانهم وأجناسهم العرقية ، وهذا يسهل فهمها وتداولها بين البشر .

٢ - استنادها إلى المحسوس ، وهذا يتماشى مع تطور الإنسان الفكرى ، وقد دلت التجارب على أن إدراك الإنسان للمحسوس أسبق من إدراكه للعقل الفكرى . أى أن ما يدرك بالفطرة أسبق مما يدرك بالفكرة .

٣ - قيامها على علامات ورموز متشابهة لاستنادها للملموس ولصدورها عن أحاسيس إنسانية مشتركة وهذا يجعلها أشبه بلغة دولية .

٤ - أنها وسيلة التواصل الوحيدة الناجحة بين من اختلفت أجناسهم وتباينت ألسنتهم وهناك استعداد فطرى لدى البشر للتخاطب بلغة الإشارات عندما لا يجيدون استخدام اللغة اللفظية فى الاتصال . (بتصرف عن : كشاش ١٩٩٩ ، ص١٥٠ ، ص١٥١) .

وبناءًا على الآراء السابقة يمكننى تعريف لغة الجسم بأنها : لغة غير لفظية تشمل الحركات والإشارات والإيماءات والتعابير الصادرة عن أجزاء من جسم الإنسان فى مواقف مختلفة ، وهذه اللغة تحمل معانى ودلالات رمزية وتساعد على التواصل مع الآخرين والتأثير عليهم بطريقة إيجابية أو سلبية .

الاستدلال على الشخصية من خلال لغة الجسم :

مفهوم الشخصية فى علم النفس له معان متعددة ، هذه المعانى تنوعت باختلاف وجهات نظر الباحثين حول الجوانب المشكلة للشخصية الإنسانية والطرق المتباينة لدراستها وعندما نبحث فى أصل مصطلح الشخصية Personality نجد أنها مشتقة من الكلمة اللاتينية Persona ومعناها : الوجه المستعار الذى يضعه الممثل على وجهه من أجل تشخيص الدور الذى يمثله (عباس ، ١٩٩٤ ، ص١٩) .

كما شاع لدى الرومان استخدام مفهوم الشخصية على أنها الصورة التى يتصورها الآخرون عن الشخص وبغض النظر عن شخصيته الحقيقية . فالممثل يؤثر على نفسية مشاهديه من خلال الدور الذى يؤديه وليس من خلال صفاته الذاتية المتعلقة بشخصيته الحقيقية فى الحياة (السامرائى ١٩٨٨ ، ص١٠٩) .

ومن المعانى السابقة لكلمة Persona ندرك أهمية تأثير السلوك الشخصى على الآخرين .

وتعرف رينا شربل الشخصية بأنها « جملة الصفات الجسمية والعقلية والمزاجية والاجتماعية والخلقية التى تميز الشخص عن غيره تمييزًا واضحًا » (شربل ، ١٩٩٧ ، ص٩) .

وترى كاميليا عبد الفتاح بأن الشخصية تعنى « الطريقة التى يرتبط بها الفرد - من خلال أفكاره واتجاهاته وأفعاله - بالعناصر الإنسانية وغير الإنسانية فى البيئة » .

وعلى ذلك فالشخصية هى ذلك النمط المميز للسلوك الذى يتميز بالاستقرار النسبى فى المواقف المختلفة » (عبد الفتاح ، ١٩٨٤ ، ص٥٩) .

وتشير الدكتورة سامية الساعاتى إلى أن شخصية الفرد لها ثلاثة أبعاد هى : شخصيته كما يراها غيره ، وشخصيته كما يراها نفسه ، وشخصيته على حقيقتها .

إلا إنه بالرغم من اختلاف قوائم العلماء حول مكونات الشخصية فإن أغلبها يتفق على أن العناصر الرئيسية للشخصية هى : النواحى الجسمية Physical والنواحى العقلية المعرفية Cognitive والنواحى المزاجية Temperamental والنواحى الخلقية Character (الساعاتى ، ١٩٨٣ ، ص ١١٩ وص ١٢٩) .

وفى دراسة للدكتور هاشم السامرائى حول المفاهيم المختلفة للشخصية وجد بأن هناك مجموعة تصف الشخصية بأنها : « الأنماط السلوكية المختلفة للملامح الواضحة للوجه أو التعبيرات الكلامية أو الأساليب الانفعالية أو طرق التفكير » (السامرائى ، ١٩٨٨ ، ص١١٠) .

كما ذكر الدكتور ميخائيل أسعد بأن هناك « فن لاكتشاف المميزات السلوكية للشخصية .. من خلال دلالات المظهر الخارجى لتشكيل الوجه ومسقط تعبيراته ... وغالبًا ما يصدق حكمك على سلوك الفرد ومزاجه وملامحه الخارجية » (أسعد ، ١٩٨٧ ، ص٣٤ وص٣٥) .

كما أثبت الدكتور كين ديتش تالد فى أبحاثه « أن الشكل الظاهرى للجسم يعطى بعض الدلائل على نوعية صاحب الشخصية » (قرنى ، د.ت ، ص٥) .

كما تؤكد الباحثة لنداد آفيدوف إلى أن تعبيرات الوجه والحركات وردود الأفعال الأخرى تساعد على فهم مباشر للشخصية ، ويقوم المرشدون النفسيون بفهم شخصيات متلقى خدماتهم من خلال الملاحظة المباشرة لانفعالاتهم وتعابيرهم فى المواقف المختلفة (دافيدوف ، ١٩٨٣، ص٥٧٢) .

ومما سبق نستنتج : أن الإشارات والإيماءات والحركات الصادرة عن الجسم لها دور مهم فى فهم الآخرين لشخصية الفرد ومن ثم التفاعل معها فى المواقف المختلفة .

أهمية لغة الجسم فى الاتصال :

المنظمات الإنسانية عبارة عن تجمعات من الأفراد تعمل فى إطار الأنظمة والتعليمات لتحقيق الأهداف

المشتركة . والاتصال هو جوهر العملية الإدارية . وكلما قامت علاقات واتصالات بناءة بين العاملين كلما أدى ذلك إلى التفاعل الإيجابى والتعاون فى تحقيق الأهداف والتقليل من التوترات والنزاعات السلبية .

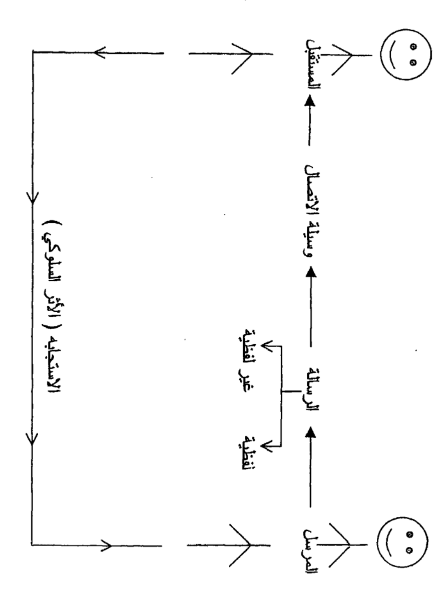
ويذكر كمنفر Cumnings أن الاتصال يعنى « تبادل معلومات رمزية بين الأفراد » .

أما روس Ross فيرى أن الاتصال « عملية تتضمن تخزين وإرسال الرموز بطريقة تساعد المستقبل على إدراك وتكوين معنى لما يدور فى ذهن المصدر » (نقلاً عن الصرايرة وعايش ، ١٩٩٥ ، ص١٣٣) .

ويعرف كلاً من Koontz) O Donnel 1986,p. 590) الاتصال بأنه : « عملية تبادل الآراء والمعلومات من أجل إحداث تفاهم وثقة متبادلة أو إحداث علاقات إنسانية طيبة » .

كما يتضمن مفهوم الاتصال حسب رأى رشتى :

« جوانب عديدة للسلوك الاجتماعى من خلال تجسيد قدرة الإنسان على إرسال واستقبال رسائل كثيرة مما يعطى زخمًا للعلاقات البشرية وينتشر الاتصال ويتخلل الظروف الاجتماعية المحيطة ويشكل أساس الحياة الاجتماعية ... » (نقلاً عن : الصرايرة وعايش ١٩٩٥ ، ص١٣٥) .



ويستخلص محمد الصرايرة ومحمد عايش (١٩٩٥ ، ص١٣٣ ، ص١٣٤) من الآراء الواردة فى بحثهما الخاص « بالاتصال التنظيمى » العناصر التالية لمفهوم الاتصال :

١ - الاتصال يشمل تكوين معنى فى عقل المستمع

يشبع أو يتطابق مع ذاك الذى تكون فى عقل المتصل مع الأخذ فى الاعتبار أن حالة تطابق المعانى نسبية وليست مطلقة .

٢ - الاتصال يشمل نقل المعلومات . فعندما تحدث عملية الاتصال يحاول طرف نقل معلومات إلى آخر ، وهذه المعلومات يتم نقلها بواسطة رموز قد تكون (لفظية أو غير لفظية) أو الاثنين معًا .

٣ - تشمل عملية الاتصال آلاف المنبهات المحتملة Potential Sitmuli ويصبح كل منبه منها رسالة عندما يعطيه شخص معنى محدد .

كما ينظر النموذج السلوكى للاتصال على أنه تفاعل رمزى بين طرفين . والرموز قد تأخذ أشكالاً عديدة منها مثلاً :

تعابير الوجه والجسم : يمكن أن ترمز لرسائل يحاول شخص ما أن ينقلها للآخرين .

الملابس : يستخدم الزى الذى يرتديه الشرطى مثلاً كرمز للسلطة .

تنغيم الصوت : يستخدم للتعبير عن الدهشة أو الغضب أو خيبة الأمل أو الخوف .

الرموز الدينية : تعطى فكرة عن المعتقدات الدينية لشخص ما (سيزلاقى ووالاس، ١٩٩١ ، ص٣٦٢) .

وفى عملية الاتصال تقوم الرموز - بأشكالها المختلفة - بحمل الكثير من المعانى والأفكار بين المرسل والمستقبل .

ويوضح الدكتور محمد قوته ، والدكتور عبد الحميد دياب أن الاتصال غير اللفظى له أهمية كبرى لكونه ينقل المشاعر والأحاسيس اللحظية التى تعبر عما يعتلج داخل الفرد . والاتصال غير اللفظى ليس له قواعد معينة كما هو الحال فى الاتصال اللفظى الذى يخضع للقواعد اللغوية (قوته ودياب ، ١٤٢١ ، ص٢٣٣) .

ويرى ناصر العديلى أن الاتصال غير اللفظى يلعب دورًا بارزًا فى تعزيز الاتصال اللفظى (العديلى ، ١٩٩٥ ، ص٤٧١) .

ويؤكد رأى العديلى أن فعالية الاتصال يجب أن تركز على الجانب اللفظى وغير اللفظى لكونهما مكملان لبعضهما البعض ، وإذا كانت المنظمات تسعى للارتقاء بمهارات اللغة اللفظية لدى أفرادها فإنه يجب أن تحرص أيضًا على تعليمهم مهارات الاتصال غير اللفظى مع الآخرين وبالذات تفسير لغة الجسم واستخدامها بالشكل الفعال فى التواصل مع الآخرين .

ويعرف الدكتور عوض القرنى الاتصال بأنه « سلوك أفضل السبل والوسائل لنقل المعلومات والمعانى والأحاسيس والآراء إلى أشخاص آخرين والتأثير فى أفكارهم وتوجهاتهم وإقناعهم به سواء أكان ذلك بطريقة (لفظية أو غير لفظية) » (القرنى ١٤١٨ ، ص١١٧) .

ويمكن لنا أن نتصور عملية الاتصال بين الأشخاص بشكل مبسط على النحو التالى :

فالمرسل : هو الشخص الذى يرغب فى نقل الرسالة إلى طرف آخر .

الرسالة : عبارة عن الرموز التى تعكس آراء المرسل

وتأخذ شكلاً عديدة مثل الكلمات والأصوات والحركات والإيماءات والأرقام والصور .

الوسيلة : قد تكون مقابلة شخصية أو اجتماع أو ندوة أو مؤتمر أو تليفون أو تليفزيون أو تلكس أو فاكس .

المستقبل : هو الشخص الذى يستقبل الرسالة ويفك رموزها من خلال حواسه الخمس (السمع والبصر والشم والتذوق واللمس) وبناءًا على تفسيره وتنظيمه للرسالة فإنه يدركها بطريقة معينة . وفى بعض الحالات لا يدرك المستقبل الرسالة بالطريقة التى يودها المرسل نتيجة لتأثره بتوقعاته وميوله ودوافعه وحالته النفسية أو الثقافية أو التعليمية ، ولذا فإن مسألة الاستجابة السلوكية تكون مرتبطة دومًا بأثر عملية الاتصال على المستقبل وكيفية تفاعله مع الرسالة الموجهة إليـــه .

أمثلة على كيفية التعبير بلغة الجسم :

تعد التعابير الجسمية من الوسائل التى تعرفنا على انفعالات ومشاعر الأفراد (Houston, et al...,1981) وتلعب لغة الجسم دورًا مهمًا فى الاتصالات والعلاقات الإنسانية .

ويشير بيز (١٩٩٤ ص٨) إلى أن ٦٥٪ من عملية الاتصال عند الإنسان تتم بطرق غير لفظية . وفى كثير من الأحيان نستطيع أن نستنتج الكثير من المعومات عن سلوكيات الآخرين ونوعية شخصياتهم وقبل أن ينطقوا بكلمة واحدة من خلال استقرائنا لملامح وجوههم ودلالات مظهرهم وحركاتهم وملبسهم .

ولكى نعرف المزيد من لغة الجسم دعونا نتأمل بعض الإيماءات والإشارات والحركات الصادرة عن مختلف أجزاء الجسم على النحو التالى :

التعبير بالرأس :

الرأس من أهم أعضاء الجسم لكونه يحمل الدماغ والوجه وبه توجد الحواس الخمس . ويستخدم الفرد رأسه للتعبير عن بعض المعانى مع التنبيه على وجود اختلافات ثقافية بين المجتمعات حول استخدام الرأس كوسيلة للتعبير الرمزى (روبن ، ١٩٩١ ، ص٢٠٠) . فتحريك الرأس أفقيًا من اليمين إلى اليسار أو العكس يدل على قولنا (لا) ، أما الإيماءة بالرأس إلى الأسفل فتعنى (نعم) فى كثير من المجتمعات العربية مثلاً .

وفى بعض المجتمعات تستخدم إيماءة الرأس للدلالة على الفهم والاستحسان والإصغاء كما يفعل الهنود مثلاً عند التحدث مع بعضهم البعض حيث نجد أن إيماءة الرأس تكون مستمرة باستمرار الحديث اللفظى

التعبير بملامح الوجه :

الوجه هو أكثر الأماكن التى نركز عليها النظر عندما نتحدث ونتفاعل مع الآخرين من حولنا . والوجه « فى مجموعه يكون نظامًا متكاملاً (للتفاعل) فالجبهة والعينان والأنف والأذنان والشفتان والذقن والفم - توجد بينها علاقة متبادلة ، بحيث تؤدى جميعًا أعمالاً وظيفية (مكملة للأعضاء الأخرى) ... بالإضافة إلى ما يسهم به كل منها من أهمية فى المظهر الكلى للوجه » (روبن ١٩٩١ ، ص١٨٥) .

ويرى الدكتور عبد الحليم السيد أن الوجه أهم منطقة لإصدار التعبيرات غير اللفظية ،وبالرغم من أن تعبيرات الوجه تعكس الانفعالات الفطرية لدى الإنسان إلا أنها تتأثر بالثقافات المختلفة (السيد ، ١٩٩٠ ، ص٤٧٢) .

وتعكس تعابير الوجه الحالة الانفعالية للإنسان (سواء أكانت حالة فرح أو حزن أو خوف أو دهشة أو احتقار أو اهتمام أو غير ذلك) ، ولذا فإن المقولة المأثورة « مشاعرنا مكتوبة بوضوح على وجوهنا » فيها كثير من الصحة فى أغلب الأحيان .

ويرى إيكمان وزملاؤه أن دور الوجه فى التعبير عن العاطفة أمر مشترك لدى كافة أفراد الجنس البشرى (Ekman et al.,1972, p.216).

وعندما نتأمل بعض الآيات الواردة فى القرآن الكريم نجد أن الإشارة للوجه تكررت فى العديد من المواضع وذلك للتعبير عن حالة الإنسان ومآله فمثلاً :

يقول الله تعالى « وأما الذين ابيضت وجوههم ففى رحمة الله هم فيها خالدون » آية ١٠٧ سورة آل عمران .

ويقول الله تعالى « ويوم القيامة ترى الذين كذبوا على الله وجوههم مسودة » آية ٦٠ سورة الزمر .

ففى الآية الأولى بياض الوجه كناية عن حسن الأحوال والراحة والفرح بنعمة الله .

أما الآية الثانية فتعكس الحالة المزرية وسواد وجوه الذين كذبوا على الله وإدراكهم لسوء عاقبتهم .

ويقول الله تعالى فى وصفه لحال الرجل العربى فى الجاهلية عندما يبشر بالأنثى « وإذا بشر أحدهم بالأنثى ظل وجهه مسوداً وهو كظيم » آية ٥٨ سورة النحل .

فهنا نرى آثار البشارة السيئة تنعكس على وجه الزوج من خلال اسوداده ، وظهور علامات الهم والحزن عليه بسبب أن زوجته ولدت له إبنة أنثى ، والأنثى كانت تعتبر رمزاً للعار والضعف . ويلاحظ أن الإنسان يستخدم الجبين فى عكس بعض انفعالاته ، فتقطيب الجبين قد يعبر عن الغضب أو الامتعاض أو الانزعاج أو الدهشة ، أما استرخاء الجبين فيدل على الراحة والطمأنينة والسعادة .

ومن الأمور الملاحظة أيضًا : أن الأشخاص يرتاحون لأصحاب الوجوه المليحة ، ويشعرون بعدم الراحة أمام أصحاب الوجوه القبيحة أو العبوسة .

ولذا علينا أن نفكر دومًا فى إعطاء أفضل التعابير الممكنة للوجه عندما نتعامل مع من حولنا ، وبما يمكنهم من فهم عواطفنا وانفعالاتنا الداخلية تجاههم .

التعبير بالأنف :

الأنف هو أبرز ما فى الجبهة وبه حاسة الشم ، وهو يرمز للإباء والشموخ ، وجماله يكمل الصورة الجمالية للوجه ولمس الأنف أو حكته أثناء التحدث مع الغير قد يعتبر إشارة للشك أو عدم الوثوق بالنفس .

ويذكر نيرنبيرغ وكاليرو (١٩٩٨ ، ص٥٣) أن أستاذاً جامعيًا سأل مرة أحد طلابه عن رأيه فى أحد الكتب التى قرأها ، فأجابه بأنه قد استمتع بقراءته كثيراً ، إلا أن الأستاذ فاجأ الطالب بقوله : الحقيقة أن الكتاب لم يعجبك على الإطلاق ، فاندهش الطالب واعترف بصحة استنتاج

أستاذه .. لقد استنتج الأستاذ رأيه من خلال ملاحظاته لسلوك الطالب الذى كان يلمس أنفه بسبابته - لا إراديًا - أثناء إجابته على تساؤل أستاذه .

كما نلاحظ أن قيام شخص بالضغط على أو الإمساك بأنف شخص آخر أثناء حديث غاضب أو شجار ، يرمز إلى الإهانة والتحقير فى الثقافة العربية وبعض الثقافات الأخرى ، لكون الأنف يرمز إلى عزة الإنسان وكرامته وشموخه . وللأنف علاقة بشم الروائح وسنتحدث عن ذلك فى موضع آخر .

التعبير بالشفتين :

التعابير الصادرة عن الشفتين تكمل المعانى التى ترسمها ملامح الوجه عند التواصل مع الأشخاص الآخرين .

والشفتان تستخدمان عادةً فى الحديث والابتسامة والضحك ، ونلاحظ أن هناك أفرادًا يستخدمون شفاههم فى عكس اهتمامهم وابتساماتهم واستحسانهم من خلال الضغط الخفيف على الشفة السفلى أثناء الحديث أو الإصغاء .

كما تستخدم الشفاة فى تبادل القبلات . ويلاحظ فى المجتمع العربى مثلاً أنه ليس عيبًا أن يقبل رجل رجلاً آخر ليعبر عن أخوته وعمق عواطفه . أما فى المجتمعات الغربية فإن تقبيل الرجل للرجل مستهجن باستثناء بعض الأقارب مثل الإبن أو الأب مثلاً ، وفى الأماكن الخاصة عموماً .

وهناك أشخاص يقومون بالعض على الشفة السفلى للتعبير عن الزجر والامتعاض كما يحدث من بعض الأباء أو الأمهات مثلاً عند نهيهم لأطفالهم عن سلوكيات معينة .

ويؤكد بيز أن الابتسامة تعبر عن طائفة كبيرة من المشاعر الإنسانية (١٩٩٤ ، ص١٧١) .

والابتسامة تعبر عن الابتهاج العفوى والفرح والسرور وهناك ابتسامة صادقة ونابعة من القلب وهناك ابتسامة زائفة مصطنعة يمثل صاحبها الفرح والاستحسان ويخفى المشاعر البغيضة ولذلك يقال (إحذر ذوى الابتسامة الصفراء) لأن ابتسامتهم مفتعلة وباهتة .

وأشارت إيناس زيادة (١٩٩٦ ، ص٢٤ ، ص٢٥) إلى ثلاثة أنواع من الابتسامة حسب انفراج الشفتين هى :

أ - الابتسامة البسيطة :

وهى التى لا تظهر فيها الأسنان وتصدر عن الشخص عندما تكون مشاركته بسيطة فى التفاعلات التى تحدث أمامه وهو يبتسم بهذه الطريقة لنفسه فقط .

ب - الابتسامة العلوية :

وهنا تكون زاوية الفم مرتفعة وتظهر الأسنان وغالبًا ما تصدر هذه الابتسامة عندما يواجه الفرد أشخاصًا آخرين أثناء التفاعل وهذه الابتسامة تستخدم فى بعض المواقف الودية مثل تحية الأصدقاء أو تحية الأطفال لوالديهم .

ج - الابتسامة العريضة :

وتبدو من خلالها الأسنان بوضوح أكبر وهذا الوضوح من الابتسامة غالبًا ما يكون مصحوباً بضحكة عالية

وتكون فيه الشفتان العلوية والسفلية مفتوحتين .

والضحك أيضًا يعكس شخصية الإنسان وشعوره بالسعادة والاستمتاع بالحياة (شريم ٢٠٠٠ ، ص٨)

يقول المفكر الفرنسى نيكولا شامفور فى كتابه « حكم وأفكار » : أن أكثر الأيام ضياعًا فى حياة المرء هى تلك الأيام التى لم يضحك فيها (نقلاً عن بيز ، ١٩٩٤ ، ص١٧٤) .

وهناك قول مأثور فى الثقافة العربية يقول : « إضحك تضحك لك الدنيا » .

ويرى العالم الفسيولوجى الفرنسى إسرائيل وينبوم أن التعابير المختلفة للوجه تؤثر فى درجة تدفق الدم إلى الدماغ وأن هذا التدفق يخلق مشاعر إيجابية أو سلبية (نقلاً عن : بيز ١٩٧٤ ، ص١٦٩) .

وبدون شك إن الضحك والابتسامة يسهمان فى خلق مشاعر البهجة والفرح ، أما العبوس والوجوم فيسهمان فى الشعور بالكآبة والحزن والقلق .

التعبير بواسطة تنغيم الصوت :

بالرغم من أن نبرات الصوت لها علاقة باللغة اللفظية إلا أن بعض الباحثين ومن بينهم الدكتور محمد كشاش يضعها ضمن الإشارات التى اعتبرت غير شفوية (غير لفظية) (كشاش ، ١٩٩٩ ، ص١٢٦) .

ولذا فإن كثيراً من المؤلفات حول لغة الجسم تشير إلى أهمية نغمة الصوت فى إيصال الأفكار إلى أذهان المستمعين .

ويذكر يوسف أسعد (١٩٩٠ ، ص١١١ ، ص١١٢) أن صوت المرء عبارة عن عدة أصوات . فالإنسان مجهز بمجموعة من الحبال الصوتية فى جهاز النطق وهذه الحبال تتفاعل مع المشاعر والأحاسيس وتصدر الأصوات التى تتناسب مع الانفعالات الصادرة عن الشخص .

ومثلما يستطيع الموسيقار البارع أن يزيد أو ينقص من شدة توتر حباله الموسيقية ، فإن الإنسان يستطيع أن يتحكم فى حباله الصوتية من حيث الطبقات والنغمات ، ليضيف الكثير من المعانى للكلمات والعبارات التى ينطقها .

والمستمع عادةً يحس بوجدانه قبل أن يدرك بعقله ، ويمكن أن تزيد من فاعلية التأثير عليه وإقناعه من خلال طريقة النطق واستخدام النغمات الصوتية التى تجذب انتباهه وتؤثر على شعوره وعواطفه (المانع ، ٢٠٠٠ ، ص٣٧) .

التعبير بلغة العيون :

نظرات العيون لها أهمية كبرى فى الاتصال البشرى ، والطريقة التى ينظر بها الفرد لشخص آخر ترسل الكثير من المعانى المتعلقة باهتماماته ومقاصده وميوله .

أوضح الدكتور عبد الحليم السيد (١٩٩٠ ، ص ٤٤٧) بأن نتائج الدراسات التجريبية قد أثبتت " بأن إشارات العيون يمكن أن تعبر عن انفعالات الأفراد واتجاهاتهم نحو الآخرين " . يقول رالف أميرسون " أن عيون البشر تتحدث تماما كألسنتهم لكن بميزة واحدة وهى أن لغة العيون لا تحتاج الى قاموس بل هى مفهومة فى جميع أنحاء العالم " (نقلا عن زيادة ص ٢١) .

ويشير الدكتور محمد كشاش فى كتاب لغة العيون إلى أن " العين تنطق بأغراض شتى ، شأنها شأن اللسان ، ولكن ميزتها الكتمان والتورية والإيهام "(١٩٩٩، ص ص ٦٠ - ٦١) .

ويقول الشاعر العربى :

إشارات العيون مترجمات

لما تطوى القلوب عن القلوب

ويقول شاعر آخر:

إن العيون لتبدى فى نواظرها

ما فى القلوب من البغضاء والأحن

فالعيون كما يشير الشاعران تعكس ما فى القلوب من حب وكره تجاه الآخرين . والعين تبين مجموعة من المشاعر والإنفعالات . فقد توضح الحب أو الحزن أو الخوف أو الرغبة أو الغضب أو الاشمئزاز ... الخ .

ويرى ألن بيز أنه عندما تنظر عين لعين شخص آخر تبدأ عملية الاتصال ... وأشار أيضا إلى أن ٨٧٪ من المعانى تأتى عن طريق العينين و ٩٪ عن طريق الأذنين و٤٪ عن طريق بقية الحواس (بيز ، ١٩٩٤ ، ص ص ٩٤ - ١٠٠) .

ويتحدث عمر بن أبى ربيعة عن إشارات العيون بقولــه :

أشارت بطرف العين خيفة أهلها

إشــارة محــزون ولم تتكلــم

فأيقنت أن الطرف قد قال مرحبا

وأهــلا وسهــلا بالحبيب المتيم

والحاجبان أيضا يستخدمان فى تكملة المعانى التى ترسلها العينان ، وتقطيب الحاجبين علامة للإستياء والإضطراب والتشويش أو التفكير العميق ، أما رفع الحاجبين فيدلان على الدهشة أو الريبة (كشاش ١٩٩٩ ، ص ١٢٩) .

وأشار كثير من الباحثين إلى أن التقاء النظرات يدل على إبداء الرغبة فى التفاعل مع الآخرين ، أما شرود النظرات وعدم التقائها فيدل على قلة الرغبة فى التفاعل ، ولذا فلا غرابة فى أن نلاحظ أن الأفراد اللذين يتبادلون النظرات فيما بينهم يكونوا أكثر فاعلية فى تعاملهم مع بعضهم البعض (روبن ، ١٩٩١، ص ١٩٠) .

وبالرغم من أن التواصل بالعين مطلوب أثناء عملية التحدث أو النقاش مع الآخرين إلا أن التحديق steering بشكل متصل وخاصة بين الغرباء يحمل دلالات رمزية تثير الإستغراب والإستهجان والشعور بالعداء كما هو الحال فى ثقافة المجتمع الأمريكى مثلا .

ويلاحظ أن العرب يطيلون النظر فى الآخرين بطريقة أطول من الشعوب الانجليزية ، ولذا فإن إدراك فروق الثقافات الانسانية فى عملية النظر مهمة جدا وعلى الفرد أن يتكيف مع الثقافات المختلفة حتى لا يقع فى المواقف المحرجة بسبب نظرته المتصلة .

التعبير باليد والأصابع :

تؤدى اليد فى المجتمع العربى معانى عديدة من بينها

النداء عند الإشارة للمخاطب الذى تنظره بالعين ، وقد تستخدم اليد للدلالة لشىء معين . وتستخدم الضيافة معانى متصلة بالقبول أو الرفض ، الاقبال أو الادبار (كشاش ، ١٩٩٩ ، ص ١٢٧) .

واليد تستخدم أيضاً فى المصافحة .

ويقال أن أصل المصافحة يعود الى العصور البدائية فى تاريخ الانسانية ، فعندما كان رجال الكهوف يتقابلون كانوا يرفعون أيديهم الى الأعلى مبينين راحات أيديهم ليدللوا على أنهم لا يحملون أو يخفون أى سلاح وأصبحت هذه الحركة اليدوية لاحقا دلالة على السلام والأمان (بيز ، ١٩٩٤ ، ص ٣٦ ونيرنبيرع وكاليرو ، ١٩٩٨ ، ص ٢٧) .

وهناك عدة أساليب للمصافحة :

فهناك مصافحة دافئة وصادقة يشعر بها الشخص عن طريق الشد على يده وما يصاحب ذلك من مشاعر تنم عن التقدير والمحبة والاحترام .

وهناك مصافحة باردة يمد فيها الشخص يده بطريقة تعبر عن اللامبالاة وضعف المودة . وهناك من يعبر عن برود مشاعره أو عدائه للطرف الآخر من خلال المصافحة بأطراف أصابعه ، أو المصافحة السريعة التى يسحب فيها كفه بسرعة .

وهناك شعوب يمسك أفرادها بأياديهم الاثنتين على قبضة من يصافحوا ليعبروا عن التقدير أو المواساة فى بعض المواقف .

وهناك شعوب عربية وغير عربية يستخدم فيها الأشخاص اليدين فى احتضان الآخرين للتعبير عن التقدير ودفء العواطف تجاههم .

وتطورت لغة اليد والأصابع لتستجيب مع الأبعاد الرمزية لمتطلبات الحياة الاجتماعية والسياسية . حيث نجد أن رفع السبابة مع الوسطى على شكل حرف (V) تعنى علامة النصر (Victory) باللغة الإنجليزية . وشاع استخدام هذه الإشارة للدلالة على المؤازرة والنصر . أما الإبهام المرفوع فيدل على الموافقة والمساندة OK باللغة الإنجليزية (كشاش ، ١٩٩٩ ، ص١٢٨) .

وهناك إيماءات أخرى لليدين مثل تشبيك أصابع اليدين أثناء الحديث أو الجلوس أو الوقوف أو وضع الذراعين على الصدر أو خلف الظهر يولد انطباعات معينة لدى الآخرين ولا يتسع المجال لسرد الكثير من التفاصيل .

التعبير من خلال حركات الرجلين :

إن الكيفية التى يستخدم بها الإنسان رجليه أثناء المشى أو الوقوف أو الجلوس تعطى دلالات معينة عن الشخص ، فعندما يجلس على كرسى ويضع رجلاً على رجل فإن هذا يدل على موقف عصبى أو متحفظ أو دفاعى فى الثقافات الأوروبية ، وفى بعض الحالات قد تعكس هذه الجلسة الشعور بالراحة كما يفعل الطلاب فى قاعة المحاضرات مثلاً ، أما الوقوف فى وضع تكون فيه القدمان متلاصقتان فقد يعبر عن الاستعداد والرسمية فى مواجهة الطرف المقابل (بيز ، ١٩٩٤، ص٧٤ ، ص٨٢) .

أما انحناء أحد الرجلين أثناء الحديث فتدل على نوع من الاسترخاء والارتياح فى الحديث مع الطرف المقابل . أما وضع الرجل على الطاولة أثناء الاجتماع مع الآخرين

فإنه قد يعكس عدم التأدب والعدائية واللامبالاة ، وقد يختلف تفسير تلاصق الرجلين أو انفرادهما حسب المواقف والثقافات المختلفة .

كما يلاحظ أن لكل شخص مشية مميزة ، والمشية تولد انطباعًا عامًا عن الشخص من حيث قوة شخصيته أو استعجاله أو تأنيه ، كما أن المشية يمكن أن تظهر الرشاقة والجمال والصحة (قرنى ، د. ت ، ص٩) .

ولذا يجب على الإنسان أن يلاحظ مشيته لكى تتناسب مع الأجواء الاجتماعية والثقافية للمجتمع الذى يعيش فيه وأن يعكس من خلالها الانطباعات المناسبة عن شخصيته .

لغات أخرى لها صلة بلغة الجسم والاتصال غير اللفظى :

ا - لغة اللمس :

يقال إن لغة اللمس تؤثر فى الإنسان قبل ولادته بوقت طويل حيث تبدأ العلاقة اللمسية بين الأم والجنين منذ اللحظات التى يتشكل فيها فى رحمها ويستمر أثر اللمس فى حياة الطفل بعد ولادته من خلال الرضاعة والاحتضان وتمتعه بالمحبة والحنان فى كنف والديه (روبن ، ١٩٩١ ، ص٢٠٤) .

والملامسة لها دلالات رمزية فى حياة الشعوب ، فالمصافحة والعناق تعبر مثلاً عن دفء العاطفة والصداقة الحميمة ، وقد تختلف طريقة الملامسة فى المصافحة والاحتضان بين الجنسين حسب ثقافات الشعوب .

ب - لغة الشَّعر :

الطريقة التى يسرح بها الفرد شَعر رأسه لها دلالات رمزية عن شخصيته وطباعه وذوقه ومزاجه .

ونلاحظ أن الرجل والمرأة فى المجتمعات الغربية يتأثرون فى اختيار نوعية التسريحة بأحدث التقليعات فى عالم الموضة ومحاكاة المشاهير فى عالم الفن والتمثيل (بيز ، ١٩٩٤ ، ص ١٩٨ - ٢٠٤) .

وهناك أيضاً شَعر اللحى والشوارب اللذان يولدان الكثير من الانطباعات لدى الاخرين . وعلى المرء أن يراعى ذوق المجتمع وأعرافه عند تنميته أو قصه لهذا النوع من الشعر بالإضافة إلى تناسب هذا الشعر مع شكل وجهه والصورة الجمالية لملامحه العامة .

ج - الدلالات الرمزية للمسافة والمكان :

حيز الفراغ (أو المكان) الذى يحتاجه الجسم فى المواقف المختلفة يلعب دورًا كبيرًا فى الشعور بالراحة أو عدم الراحة فى التواصل مع الآخرين . والمسافة التى تفصل بين الشخص والآخرين تعتمد على عرف المجتمع حول درجة الاقتراب ، وتعتمد أيضًا على نوعية العلاقة مع الشخص الآخر هل هى أخوية أو شخصية أو اجتماعية أو رسمية ... إلخ .

ولنتأمل بعض المواقف التى يعكس فيها حيز المكان دلالات رمزية فى التفاعل مع الغير ، فالمرؤوس مثلاً لا يقترب من رئيسه لدرجة الالتصاق أثناء التحدث معه ، وفى هذا إشارة رمزية للاحترام أو العلاقة الرسمية .

وفى المجتمعات الغربية نجد أن الشخص يترك بينه

وبين الشخص الآخر مسافة كافية أثناء الحديث أو الجلوس ، وعدم ترك هذه المسافة يسبب الإزعاج والإساءة للشخص ، ونلاحظ أن قاعات المؤتمرات أو المحاكم يتم تصميم الكراسى فيها بطريقة تتناسب مع مكانة المشاركين ونوعية المواضيع المطروحة (روبن ، ١٩٩١ ، ص ٢٠٥ - ٢٠٨) . وبدون شك إن المساحة والمسافة المخصصة للأشخاص لها تأثير على نوعية التعاون والتفاعل بين المشاركين .

د - الدلالات الرمزية للزمن واستخدام الوقت :

يعد استخدام الزمن والتوقيت من العوامل المهمة فى عملية الاتصال ، ويذكر روبن (١٩٩١ ص ٢١٣) أنه « تعتمد ردود الفعل لكلماتنا وأعمالنا عمومًا ... على توقيت كلامنا أكثر مما تعتمد على طبيعة مضمون الفعل ذاته » .

ولذا فإن اختيار التوقيت المناسب لتقديم الاقتراحات أو عقد الاجتماعات يلعب دورًا كبيرًا فى تقبل الآخرين لأفكارك وتفاعلهم معك فى مثل تلك الاجتماعات .

وتؤكد جميع الثقافات الإنسانية على أهمية الوقت ، فيقال مثلاً « الوقت من ذهب » و « لا تؤجل عمل اليوم إلى الغد» ، كما أن التأخر عن حضور المواعيد وعدم الالتزام بها يولد انطباعًا سيئًا عن الشخص ، وهناك مَثَل فى اللغة العربية يقول « مواعيد عرقوب » لكون عرقوب قد اشتهر بالتخلف عن مواعيده .

أما الالتزام بالحضور فى المواعيد ، فيدل على جدية الشخص واحترامه لنفسه وللآخرين .

إن الكيفية التى يستخدم بها الشخص وقته تعطينا الكثير من المعلومات والانطباعات والمعانى الرمزية عن الشخص وسلوكياته .

هـ - لغة الملابس :

مصطلح الشخصية يستخدم للدلالة على فردية الإنسان وتميزه عن غيره ، والملابس تعبر عن شخصية الإنسان وقدرته على التكيف الاجتماعى (عابدين ، ١٩٩٦ ، ص٤٧ ، ص٤٨) .

والملابس تولد الكثير من الانطباعات عن الشخص الذى يرتديها ، ولذا تستخدم كوسيلة للاتصال وكدافع لجذب انتباه الآخرين أو لعكس مشاعر الانفصال والتمرد على أعراف المجتمع فى بعض الحالات .

وعندما نتأمل المجتمعات الإنسانية على مر العصور ، نجد أن قطع الملابس التى يلبسها الرجال والنساء قد تطورت عبر العصور، وبما يتناسب مع الظروف البيئية والظروف الاجتماعية ، كما أن معايير الاحتشام أو التبرج تختلف من مجتمع لآخر حسب القيم الدينية والثقافية لكل مجتمع (لطفى وعلى ١٩٩٢) . والملابس لها دلالات على ذوق الإنسان وطباعه ونظافته وأناقته ومستواه الاقتصادى والاجتماعى والثقافى ونوعية مهنته أو وظيفته .

و - لغة الاكسسوارات والأشياء التى يستخدمها الإنســـان :

هناك بعض المقتنيات التى يستعين بها الإنسان فى تشكيل مظهره الخارجى ، وهذه المقتنيات قد تجعل منه شخصية محبوبة أو مكروهة (أسعد ، ١٩٩٠ ، ص ٧٨ - ص ٧٩) .

ومن الأمثلة على هذه الأشياء : النظارة ، الساعة ، الخواتم ، أقراط الأذن ، قلادات العنق ، المسابح ، الأحذية ، الحقائب الجيبية واليدوية .. وحسن اختيار الإنسان لهذه المستلزمات يدل على مستوى ذوقه وأناقته ومستواه الاقتصادى والثقافى والاجتماعى فى بعض الأحيان .

ز - لغة الألوان :

إن اختيار الفرد للألوان المختلفة فى اللبس أو الأثاث المنزلى أو المكتبى يرسم صوراً إيجابية أو سلبية فى أذهان الآخرين . كما أن الألوان تعكس مزاج الإنسان وطباعه وميوله (بيز ، ١٩٩٤ ، ص١٩٢) .

ويشير الدكتور ماكس لوشر إلى أن لكل لون شخصيته الخاصة .. ويمكن أن يستثير مشاعر وأحاسيس معينة فى أعماق النفس الداخلية للإنسان (نقلاً عن قرنى ، د. ت ، ص٧٥) .

وهناك دلالات رمزية للألوان . وقد لا يتسع المجال للاستفاضة فى الحديث عن كل التفاصيل المتعلقة بكل لون ، ولكن لنتأمل على سبيل المثال لا الحصر دلالات الألوان فى اللبس ، حيث نجد أن اللون الأسود للنساء يعبر عن الحزن والكآبة ، وتلبس الملابس السوداء فى مناسبات العزاء .

أما اللون الأبيض فيعبر عن الصفاء والنقاء والطهر ، ولذا تصنع فساتين الزفاف من الأقمشة البيضاء (أنظر لطفى وعلى ، ١٩٩٢ ، ص١٤٧) .

وفى عالم الورود مثلاً يهدى الورد الأحمر للتعبير عن الحب ودفء المشاعر والأحاسيس ، أما الورد الأصفر فيقدم للتعبير عن الصداقة .

أما الورود البيضاء فتهدى للمرضى لتعبر عن التمنى لهم بالشفاء والنقاء والعودة للصحة والعافية .

ولقد وجد العلماء أن الألوان تترك فى أعصاب العين المبصرة أثراً إما بالراحة أو بالإجهاد . وللألوان ردة فعل عجيبة فى نفوس البشر ، فاللون الأخضر يريح العين فتنبسط له وتتسع (مثل الاستمتاع بمشاهدة النباتات الخضراء) ، بعكس اللون الأحمر الذى يشد الانتباه ويشعر بعدم الراحة (لون الدم مثلاً) . كما تدخل الألوان فى أمزجة الناس وتكشف عن طباع نفوسهم دون أن يشعروا ، فاللون الأحمر يعبر عن العاطفة والحب ، أما اللون الأزرق فيعبر عن الهدوء واللون الأخضر يرمز للسعادة والرخاء ، أما اللون البنى فيدل على حب العزلة والابتعاد عن الناس .

كما يؤكد علماء النفس ومهندسو الديكور أن الألوان هى جزء من جو عام يهيىء للإنسان الحياة السعيدة ، ومن الألوان ما يهيج نفسية الإنسان ومنها ما يريح النفس ويطمئنها ، بل إن هناك ألواناً تولد الضيق فى النفس لدرجة أن الإنسان قد يمرض بسببها (بتصرف عن : سلوم ٢٠٠٠ ، ص٨ ، ص٩) .

هذه بعض الأمثلة على لغة الألوان مع ملاحظة وجود بعض الاختلافات الثقافية بين الشعوب حول الرمزية المتعلقة باستخدام الألوان .

ح - لغة العطور :

هناك روائح كثيرة يدركها المخ ويتأثر بها . إن جسم

الإنسان يستجيب للروائح المنبعثة من حوله بطريقة إيجابية أو سلبية ، وتحاول شركات العطور تطوير استخدام الروائح الإيجابية فى منتجاتها لكى تساعد فى تهدئة أعصاب الفرد ورفع روحه المعنوية وجعله يشعر بالسعادة .

والعطور تعكس أيضًا ذوق الإنسان ومزاجه ومستواه الاقتصادى والثقافى والاجتماعى . وعلى المرء أن يحسن اختيار العطور التى تتناسب مع شخصيته والمناسبات الاجتماعية والوظيفية التى يرتادها .

ط - لغة الرقص :

الرقص هو أحد الأنشطة الترفيهية فى حياة الإنسان . وهناك قيم اجتماعية وأخلاقية تؤثر فى النظرة للرقص فى المجتمعات الإنسانية المختلفة . كما أن هناك قيمًا دينية واجتماعية تحكم اختلاط الجنسين فى كل مجتمع إنسانى ، ومن هذه القيم تنبثق معايير أخلاقية وأعراف تسمح أو لا تسمح باختلاط الجنسين أثناء الرقص .

لكن لو تأملنا أى شخص من خلال رقصه لاستنتجنا الكثير من المعلومات عن مزاجه وطبعه من خلال حركاته وإيماءاته المصاحبة للرقص ونوعية الانطباعات الظاهرة على ملامحه من خلال تفاعله مع الحركات الراقصة وإيقاعات الموسيقى والأغانى أو الأهازيج المصاحبة للرقص . ولذا على الإنسان أن يدرك كيفية تحليل الآخرين وأن يولد لديهم الانطباعات السارة عن شخصيته .

... ...

خاتمة :

عملية الاتصال بالمفهوم الإدارى لا تقتصر على عملية تدفق المعلومات فى المنظمة من خلال قنوات الاتصال الرسمى ، وإنما هناك قنوات غير رسمية للاتصال .

والاتصال يهدف أساسًا لتوصيل كافة المعانى المتعلقة بعملية التفاعل الإنسانى إلى الآخرين . والاتصالات الشخصية بين الأفراد وما يصاحبها من معلومات وانطباعات عن الحالة النفسية للفرد والشعور الشخصى .. والأحاسيس تلعب دوراً مهماً فى رفع الروح المعنوية وتعزيز العلاقات الإنسانية وزيادة القدرة على التفاهم والإقناع (قوته ودياب ، ١٤٢١ ، ص٣٥) . وللغة الجسم دور مهم فى تحسين فعالية الاتصال بين الأفراد .

إلا أن الحديث عن لغة الجسم طويل ومتشعب ولو استطردت فى الشرح وإيراد الأمثلة لاحتجت لمئات أو لآلاف الصفحات ، لكنى أردت من هذا البحث لفت النظر لهذا الموضوع السلوكى المهم لما يشكله من أهمية فى عملية الاتصال مع الآخرين فى داخل المنظمات الإنسانية وخارجها .

وبالرغم من تزايد المؤلفات فى هذا الموضوع باللغة الإنجليزية ، إلا أننى وجدت ندرة فى المؤلفات باللغة العربية . أما الأبحاث الأكاديمية باللغة العربية فتكاد تكون معدومة فى هذا المجال .

إننى آمل أن يؤدى هذا المجهود البحثى إلى لفت أنظار الدراسين لأهمية لغة الجسم ووسائل الاتصال غير اللفظى . وآمل أن يؤدى ذلك إلى فهم أفضل لكيفية التفاعل

والتواصل بين الأفراد في داخل المنظمات بوجه خاص وفي الحياة العامة بوجه عام .

مراجع البحث

أولاً: المراجع باللغة العربية :

(١) أبو ريا ، أمين محمد ، فن التعامل مع الآخرين ط١ : جدة : مركز التدريب بالغرفة التجارية الصناعية بجدة ، ١٩٩٣ .

(٢) أسعد ، ميخائيل . شخصيتي كيف أعرفها . ط٢ . بيروت : دار الآفاق الجديدة ١٩٨٧ .

(٣) أسعد ، يوسف . الشخصية المحبوبة . القاهرة : نهضة مصر للطباعة والنشر والتوزيع ١٩٩٠ .

(٤) السيد ، عبد الحليم محمود وآخرون . علم النفس العام . القاهرة : مكتبة غريب ١٩٩٠ .

(٥) السامرائي ، هاشم . المدخل في علم النفس ، بغداد : مطبعة منير ، ١٩٨٨ .

(٦) الصرايرة ، محمد وعايش ، محمد . « الاتصال التنظيمي » مجلة أبحاث اليرموك . أربد . الأردن . المجلد ١١ ، العدد٢ ، ١٩٩٥ ، ص١٢٥ ـ ١٥٥ .

(٧) العديلي ، ناصر . السلوك الإنساني والتنظيمي . الرياض : معهد الإدارة العامة ، ١٩٩٥ .

(٨) القرني ، عوض . حتى لا تكون كلا . جدة : دار الأندلس الخضراء ، ١٤١٨ .

(٩) قوته ، محمد ودياب ، عبد العزيز . الاتصالات الإدارية ونظم المعلومات . ط١ . جدة : مطابع الشرق الأوسط ، ١٤٢١ .

(١٠) المانع ، عزيزة . « بين العقل والشعور » . صحيفة عكاظ . العدد (١٢٤٩٢) . الأربعاء ١٢/٨/١٤٢١ الموافق ٨/١١/٢٠٠٠ ، ص٣٧ .

(١١) بيز ، ألن . لغة الجسد : كيف تقرأ أفكار الآخرين من خلال إيماءاتهم . تعريب سمير شيخاني . بيروت : دار الآفاق الجديدة ، ١٩٩٤ .

(١٢) حريم ، حسين . السلوك التنظيمي . عمان " دار زهران ، ١٩٩٧ .

(١٣) دافيدوف ، لندا . مدخل علم النفس . ط ٢ . ترجمة سيد الطواب ، محمود عمر ونجيب خزام . الرياض : دار المريخ ، ١٩٨٣ .

(١٤) روبن ، برنت . الاتصال والسلوك الإنساني . ترجمة نخبة من أعضاء قسم الوسائل وتكنولوجيا التعليم بكلية التربية جامعة الملك سعود . الرياض : معهد الإدارة العامة ، ١٩٩١ .

(١٥) زيادة ، إيناس . كيف تقرأ أفكار الآخرين : حركات الجسم . ط٢ . بيروت : عالم الكتب ، ١٩٩٦ .

(١٦) سلوم ، محمد . « معجزة الألوان في النبات والقرآن » . مجلة الخفجي العدد٤ ، ٢ ، يوليو ٢٠٠٠ .

(١٧) سنيرغ ، فرانك . الإدارة بضمير . ترجمة بيت الأفكار الدولية . الرياض : المؤتمن للتوزيع ، ١٩٩٨ .

(١٨) سيزلاقي ، أندرو ووالاس مارك . السلوك

التنظيمى والأداء . ترجمة جعفر أبو القاسم أحمد . الرياض : معهد الإدارة العامة ، ١٩٩١ .

(١٩) شربل ، رينا . اختبر شخصيتك ونمها . ط٢ . بيروت : عالم الكتب ، ١٩٧٧ .

(٢٠) شريم ، عبد القادر . « اضحك تضحكك لك الدنيا » . صحيفة عكاظ العدد (١٢٥٠١) الجمعة ١٤٢١/٨/٢١ هـ الموافق ٢٠٠٠/١١/١٧ ، ص٨ .

(٢١) عابدين ، علية . دراسات فى سيكولوجية الملابس . ط١ . القاهرة : دار الفكر العربى ، ١٩٩٦ .

(٢٢) عباس ، فيصل . التحليل النفسى للشخصية . بيروت : دار الفكر اللبنانى ، ١٩٩٤ .

(٢٣) عبد الفتاح ، كاميليا . مستوى الطموح والشخصية . ط٢ . بيروت : دار النهضة العربية ، ١٩٨٤ .

(٢٤) كشاش ، محمد . لغة العيون . ط١ . بيروت : المكتبة العصرية للطباعة والنشر ، ١٩٩٩ .

(٢٥) لطفى ، سامية وعلى ، عزة . تاريخ وتطور الملابس عبر العصور . ط٢ . الإسكندرية : جامعة الإسكندرية ١٩٩٢ .

(٢٦) نيرنبيرغ ، ج وكاليرو هـ . كيف تحلل شخصية جليسك من خلال حركاته ، دمشق : دار الرشيد ، ١٩٩٨ .

ثانيا : المراجع باللغة الإنجليزية :

(1) Ekman, P., et al. Emotion in Human Face : Guidelines for Research and Integration of the Findings. New York : Pergamon Press, 1972.

(2) Fast, Julius. Body Language. New York : MJF Books. 1970.

(3) Hall, E. T. The Silent Language. New York : Anchor Books. 1973.

(4) Houston, J. P. et al. Essentials of Psychology. New York: Academic Press. 1981.

(5) Koontz, Horold & O' Donnell, Vyril. Principles of Management. New York: McGraw - Hill Book Co. 1986.

(6) Luthans, Fred. Organizational Behavior. 5th ed. New York: McGraw - Hill Book Co. 1989.

*** *** ***

نحو نظرة موحدة إلى مفهوم العلم في العلاقات العامة

الدكتور / محمد محمد البادى
استاذ ورئيس قسم الصحافة
كليـة الآداب بجامعة المنصـــورة

موضوع البحث وأهميته :

يقوم مفهوم العلم على تلك المعرفة الجماعية المنظمة بالمجالات التى تتشعب إليها الكائنات الحية وعواملها المحيطة بها ، والتى تحكمها قوانين ونظريات متفق عليها بين المنتمين لكل مجال من هذه المجالات .

وتستخدم هذه القوانين والنظريات فى تفسير الظواهر التى تضمنها هذه المجالات . كما تستخدم فى التنبؤ بإمكانية حدوثها .

وتتصف المعرفة العلمية بعدد من الصفات المميزة لها . فهى تقوم على الملاحظة المنظمة للظواهر ، والتى يشترط فيها أن تكون قريبة التناول ، وتتطلب اختيارات موضوعية للتحقق من صحتها ، وتقبل الانتظام فى أنظمة دقيقة تيسر التنبؤ بقضايا أخرى قريبة منها ، ويشترط فيها الموضوعية ، وتتصف نتائجها بالاعتماد المتبادل ، حيث لا بد أن يستوعب كل باحث النتائج السابقة ليستطيع أن يضيف إليها . (١)

وتتوزع العلوم على هذه المجالات من المعرفة الجماعية المنظمة ، بحسب نوعية اهتمامات كل منها ، ونوعية الظواهر التى تختص بها كل منها ، والكيفية التى تستخدم بها مناهج البحث خلال تعامله مع الظواهر الخاصة به ، بهدف تحقيق ذاته وتميزه وتطوره . وتأتى القوانين والنظريات الخاصة بكل علم كنتيجة طبيعية للصفات التى تميز بها عن العلوم الأخرى .

والعلم لا يقترن بالتطبيقات فقط ، ولكنه أوسع منها مفهوماً ، حيث يشتمل أيضاً على مجموعة من النتائج التى تتصف بالعمومية ، وهى تقدم إجابات مؤكدة على تساولات تتصل بالظواهر التى يختص بها . وهى التى

تسمى بالقوانين والنظريات . وهذه القوانين والنظريات تتسم بالثبات النسبى ، وتقبل التعديل والإضافة والتغيير . ويشترط أن تكون هناك علاقة منطقية بينها من ناحية ، وبينها وبين التراث المتراكم فى مجال تخصصها من ناحية ثانية ، كما يشترط أن تقوم على فروض تتطلب تمحيصاً منظماً لإثباتها أو نفيها ، باستخدام المنهج العلمى الذى يميز كل علم ويمثل إطاراً فكرياً يحكم الباحثين المنتسبين إليه . هذا فيما يختص بمفهوم العلم ومواصفاته بصفة عامة .

أما فى مجال العلاقات العامة ، فقد وجدنا دراسات كثيرة تستخدم مصطلح العلم فى مواجهة المفاهيم التى قامت عليها ، والتى لا تزيد عن كونها توصيفاً لأساليب مهنية بالكيفية التى استفادت بها من التجارب العلمية ونتائج العلوم الاجتماعية ، إلا أن هذا الاستخدام يعتبر تجاوزاً لمضمونها ومغالاة فى وصفها ، ولا ينطبق على مفهوم العلم بالمعانى التى حددناها .

ولعل أكبر دليل على ذلك ، هو تلك التفسيرات التى وضعتها هذه الدراسات لمصطلح العلم الذى استخدمته . ففى دراسة قام بها إدوارد روبنسون E. Robin-son اعترف بأن العلاقات العامة ، كعلم اجتماعى ، ليست إلا تطبيقاً للعلوم الاجتماعية ، عندما تمارس مهمتها فى قياس اتجاهات الجماعات التى تهم منظمة معينة ، وفى مساعدة الإدارة العليا على تحديد أهدافها فى إطار التوازن بينها وبين أهداف الجماعات التى تهمها ، وفى تخطيط برامج الاتصال التى تستهدف تحقيق الفهم العام والرضا العام . (٢)

وهناك فرق واضح بين أن تكون هناك علاقة تأثير متبادل بين العلوم الاجتماعية ، وهذه ظاهرة طبيعية ، وبين أن تقوم مهنة على هذه العلوم الاجتماعية ، تأخذ منها ولا تعطيها ، وتتأثر بها ولا تؤثر فيها . وتعتمد عليها اعتماد العاجز على القادر ، واعتماد النباتات المتسلقة على الأشجار الباسقة .

إن العلوم الاجتماعية لها مجالاتها التطبيقية ، وتتكامل فيها النظرية مع التطبيق ، وتثريه وتواجه مشكلاته ، وهذه ظاهرة طبيعية . أما أن تكون مهنة غريبة عنها وليس لها جانبها النظرى وتعتمد بالكامل على الجوانب النظرية للعلوم الاجتماعية ، فهذا وضع غير طبيعى .

ومن ثم ، فإن استخدام مصطلح العلم فى تفريعات بعض الدراسات التى قامت فى مجال العلاقات العامة ، يعتبر وضعاً لا يقوم على أساس واقعى سليم من الفهم الصحيح لمفهوم العلم ، بكل ما يعنيه من معان وأبعاد وعلاقات . وهذه هى المشكلة التى تواجه العلاقات العامة كمهنة متخصصة أو مجال تطبيقى يفقد جانبه النظرى المتخصص والمتميز والمستقل .

ولقد كرس هذا الوضع وزاد من عمق المشكلة الناتجة عنه ، ذلك الاعتماد الطويل للعلاقات العامة على العلوم الاجتماعية ونتائجها ، إلى جانب تطبيقاتها العشوائية فى كثير من المنظمات ، مما أدى إلى طمس الحدود الفاصلة بين العلاقات العامة والعلوم الاجتماعية وتطبيقاتها العلمية ، وإلى جعل مفاهيم العلاقات العامة تختلط اختلاطاً مربكاً . وكان هذا الوضع أحد الأسباب القوية التى حالت دون وصولها إلى مفهوم واضح ومحدد ودقيق ،

ويتفق عليه الممارسون والأكاديميون .

ولعل الخلط فى إنتماءاتها العلمية داخل الجامعات التى تدرسها كمقررات علمية ، يعتبر دليلاً واضحاً على هذه الاستنتاجات التى انتهينا إليها . فهذه الجامعات قد تدرسها من داخل أقسام الصحافة أو الإعلان أو الاتصال الجماهيرى أو الشخصى أو اللفظى أو الإدارة ، وإدارة الأعمال أو التسويق . فما هو انتماؤها الحقيقى ؟ وهل هى جزء من هذه التخصصات أم أن لها كيانها المستقل ؟! .

أسئلة كثيرة لم يجب عليها أحد حتى الآن ، بدليل استمرارية هذه الانتماءات بدون تغيير طوال سنوات طويلة وحتى الآن !! .

ثم إن إنتماءاتها داخل المنظمات المعاصرة دليل آخر . فطالما حرمتها الإدارة العليا فى هذه المنظمات من مكانة مناسبة تستطيع منها أن تلعب دوراً يتناسب مع أهميتها ، ولطالما خلطت بينها وبين الإعلان والتسويق والعلاقات الإنسانية وغيرها ، بل إنها لجأت خلال السنوات الأخيرة إلى مفاهيم جديدة لاستخدامات جديدة ، ليست فى الحقيقة إلا جزءاً من مفهوم العلاقات العامة .

ولقد قامت محاولات علمية محدودة فى مضمونها وعمقها وأبعادها لمواجهة هذه المشكلة وإيجاد حلول لها . وكان من الطبيعى أن تنطلق كل هذه المحاولات من زاوية واحدة ، هى محاولة إيجاد مجال متخصص تنفرد به العلاقات العامة وتتميز به وتستقل به ، ويكون أساساً لقيام المعرفة العلمية النظرية المنظمة التى تمثل مفهوم العلم النظرى وتدعم جانبها التطبيقى المتمثل فيها كمهنة متخصصة ، غير أنه يؤخذ عليها جميعاً أنها وقفت عند حدود هذا الهدف ، ولم تتجاوزه إلى وضع قواعد وأسس يقوم عليها هذا المفهوم الصحيح لعلم العلاقات العامة

بل إننا قمنا بمحاولتين من هذه المحاولات ، قاصدين تحقيق نفس الغاية . وبعد مرور وقت على متابعة نتائج الدراسات العلمية فى مجالات الاتصال بصفة عامة ، والاتصال المؤسسى بصفة خاصة ، تبين أنه قد يحدث إلتباساً حول نتائج هاتين المحاولتين . وقد يكون هذا الالتباس شكلياً بأكثر منه موضوعياً ، ولكنه قد يؤدى إلى ضعف الرؤية أمام الباحثين الذين عليهم أن يواصلوا السير فى نفس الطريق ، للوصول بالغاية التى حققتها هذه المحاولات الأولى إلى كل أبعادها .

ولما كانت المحاولتان اللتان قمنا بهما يعتبران من الناحية العلمية أكثر وضوحاً فى نتائجهما من المحاولات الأخرى السابقة عليهما . بل إن هذه المحاولات السابقة علينا تعتبر محدودة للغاية ، فإنه يكون من المهم والضرورى القيام بمحاولة علمية جديدة تستهدف تأصيل مفهوم العلم فى العلاقات العامة من أجل إزالة الالتباس الذى قد يحدث فى مواجهة المحاولتين السابقتين لنا ، ولوضع نقطة بداية أكثر قوة ووضوحاً للدرسات التالية .

تحديد مشكلة البحث :

إن قيام علم العلاقات العامة داخل إطار المفاهيم الصحيحة للعلم بكل مواصفاتها وأسسها وأركانها ، وبالدرجة التى توفر لهذا العلم استقلاله وتميزه وعلاقته الصحيحة بالعلوم الاجتماعية الأخرى ، يعتبر هدفاً

أساسياً لأسباب كثيرة .

فقيام هذا العلم يعنى وضوح المضمون الذى تقوم عليه نتائج علمية ومقررات دراسية لها تميزها . وبالتالى ، يكون لها القدرة على حسم مشكلة إنتماء العلاقات العامة داخل الجامعات ، كعلم له كيانه ومجاله واستقلاله وتميزه .

وقيام هذا العلم أيضاً يعنى علاقة صحيحة تقوم على التأثير المتبادل بين العلاقات العامة كعلم اجتماعى ، والعلوم الاجتماعية الأخرى ، فتعطى بقدر ما تأخذ ، وتؤثر بقدر ما تتأثر . وتصبح بذلك علماً اجتماعياً له قوامه الواضح والمحدد .

وقيام هذا العلم كذلك ، يوفر للعلاقات العامة جانبها النظرى متكاملاً مع جانبها التطبيقى ، ليحل مشكلاتها ويثريها ، ويعطيها كياناً متفاعلاً ومثمراً ، شأنها فى ذلك شأن العلوم التطبيقية الأخرى ، كالطب والهندسة والقانون . بل إن هذا الكيان المتكامل يوفر لها وضوحاً كافياً فى مواجهة الإدارة العليا بالمنظمات المعاصرة ، فتحسن تطبيقها .

لكننا فى مواجهة المحاولات العلمية المحدودة التى حاولت وضع بداية للوصول إلى هذه الغاية ، وفى مواجهة المحاولتين اللتين قمنا بهما لنضع لبنة فوق المحاولات السابقة ، وجاءت نتائج الدراسات العلمية فى مجالات الاتصال لتضع أمامهما شيئاً من اللبس والغموض ، حتى ولو كان شكلياً بأكثر منه موضوعياً ، نجد أنفسنا فى مواجهة مشكلة علمية هامة .

ونستطيع هنا أن نحدد هذه المشكلة على شكل تساؤل ، نسعى إلى وضع إجابة واضحة ومحددة عليه ، وهو : كيف يمكن تأصيل مفهوم موحد وواضح لعلم مستقل ومتميز للعلاقات العامة ، ويقوم عليه كيان قادر وفعال ، وتتشكل به قاعدة لعلم اجتماعى تطبيقى له تفرده بين العلوم الاجتماعية الأخرى ، وله قدرته على تحديد انتماءاته العلمية والتطبيقية الصحيحة ؟ .

إن الإجابة على هذا التساؤل لا تستهدف الوصول إلى قيام علم العلاقات العامة بكل أسسه وأركانه ، فهذه لا تحدث إلا نتيجة لجهود عديدة ومكثفة لباحثين كثيرين ، ولكنها تستهدف وضوح المجال المتخصص والمتميز لهذا العلم ، داخل إطار نظرة موحدة إلى مفهومه المستمد من هذا المجال المتخصص الواضح والمتميز ، وبكل ما يعنيه هذا الوضوح والتحديد من وضوح العلاقات وتحديدها ، وليشكل بهذا كله البداية الحقيقية لهذا العلم .

منهج البحث وخطواته :

ينتمى هذا البحث إلى الدراسات الوصفية . ويعتمد على منهج التحليل المقارن ، لتحقيق الغاية التى يسعى إليها ، حيث يحتاج إلى الملاحظة والمقارنة والاستنتاج والاستشهاد بين دراسات علمية متخصصة ، ليصل بالنتائج الحالية إلى أبعاد أكبر تتحقق بها الإجابة المستهدفة هنا على التساؤل الذى تقوم عليه مشكلة هذا البحث .

وبناء على ذلك ، نستطيع أن نحدد الخطوات التى تصل بنا فى مجموعها إلى الإجابة المستهدفة هنا ، فيما

يأتى أولاً : اتجاهات الدراسات العلمية الحالية نحو علم العلاقات العامة .

ثانياً : المحاولة الأولى التى قمنا بها لتحديد مفهوم العلم فى العلاقات العامة .

ثالثاً : المحاولة الثانية لنا نحو تحديد مفهوم العلم فى العلاقات العامة .

رابعاً : المدخل إلى تأصيل مفهوم العلم فى العلاقات العامة .

خامساً : الخطوات التى تؤدى إلى تأصيل مفهوم العلم فى العلاقات العامة .

سادساً : الاعتبارات التى تحكم التطبيق .

سابعاً : الخلاصة والتوصيات .

من الواضح هنا أننا بدأنا من حيث انتهينا وانتهى غيرنا ، لكى نبنى مدخلاً إلى نظرة موحدة نحو تأصيل مفهوم العلم فى العلاقات العامة ، ثم إلى الخطوات التى تتحدد بها هذه النظرة الموحدة ، وهذا التتابع والتكامل يؤدى بنا إلى الإجابة المستهدفة هنا .

اولاً : اتجاهات الدراسات العلمية الحالية نحو علم العلاقات العامة :

تهدف هذه الخطوة إلى بيان ما إذا كان مفهوم العلم واضحاً وناضجاً فى دراسات العلاقات العامة الحالية ،أم لا ، لأنه إذا كنا نبحث عن تأصيل مفهوم العلم فى العلاقات العامة ، فإنه لا بد أن يكون موقفنا واضحاً من تلك الدراسات التى استخدمت مصطلح العلم ، حتى تكون غايتنا واضحة كذلك .

ولكى نصل إلى ما نهدفه هنا ، ينبغى أن نعرض لمفاهيم العلم التى استخدمتها هذه الدراسات ، وأن نعرض لما تقصده بها ، ونقارن بينها وبين المفاهيم الصحيحة التى تستخدمها العلوم الأخرى التى اكتسبت رسوخاً ونضجاً ، وعلى ضوء هذا التحليل ، يتضح هدفنا ، وخاصةً وأن هناك من يعتبر مضمون هذه الدراسات علماً بالمعنى الصحيح !! .

وإذا عدنا إلى البداية التاريخية لتدريس العلاقات العامة بالجامعات ، وجدنا الجذور التى تمتد إليها الدراسات الحالية فى فهمها لما يعنيه علم العلاقات العامة . ففى سنة ١٩٢٢ بدأت جامعة نيويورك الأمريكية تدريس أول مقرر فى العلاقات العامة . وعهدت بتدريسه إلى إدوارد بيرنز E. Bernays وكان وقتها مستشاراً للعلاقات العامة . وظل يدرس هذا المقرر ثلاثين عاماً . ولقد أصدر إدوارد بيرنز E. Bernays فى بداية عمله بالجامعة أول كتاب فى العلاقات العامة بعنوان Crystallizing Publc Opinion. وقد خلا مسمى الكتاب من مصطلح العلاقات العامة ، لأن هذا المصطلح لم يكن شائعاً بدرجة كبيرة فى تلك الأيام . وقد تناول هذا الكتاب مبادىء الممارسة المهنية وأخلاقياتها وكيفية تعاملها مع الرأى العام . (٣)

وهذه الحقيقة التاريخية تؤكد على أن أول من عمل بتدريس العلاقات العامة كان مهنياً ، وأول من وضع كتاباً فى العلاقات العامة كان مهنياً أيضاً ، ومضمون الكتاب ذاته كان مهنياً كذلك . وهذا يعنى أن أساسيات التراث

العلمى الحالى للعلاقات العامة ذات طبيعة مهنية . كما أنه يعنى أن كل من سار على الدرب بعد ذلك ، كان اتجاههم مهنياً ، حتى ولو أطلقوا على هذا التراث المهنى مصطلح علم العلاقات العامة .

ولكى نؤكد هذا الاستنتاج ، نستطيع أن نقارن هنا بين تعريفين للعلاقات العامة : أحدهما استعمل مصطلح العلم ، والآخر نظر إليها نظرة وظيفية مهنية ، لكى نرى مدى انعكاس مصطلح العلم على إحداث فروق بين التعريفين .

ففى دراسة قام بها روبرت ريلاى R. Relly جاء فى تعريفه للعلاقات العامة أن ممارستها فن وعلم اجتماعى ، يتصل بتحليل الاتجاهات والتنبؤ بنتائجها ، وتقديم المشورة للإدارة العليا ، وتطبيق برامج اتصال مخططة ، تستهدف خدمة المصالح الأساسية للمنظمات والجماعات التى تهمها . [٤]

وفى دراسة أخرى قام بها فراسر سايتل F. Seitel قدم تعريفاً مهنياً لها ، قال فيه : أنها وظيفة الإدارة التى تقيم بها اتجاهات الجماهير ، والتى تقدم بها السياسات والإجراءات التى تقوم بها داخل إطار المصلحة العامة بين منظماتها وجماهيرها ، والتى تنفذ بها برامج للاتصال تستهدف تحقيق الفهم والرضا بين الجماهير . [٥]

وبالمقارنة بين التعريفين ، لا نجد خلافاً كبيراً بينهما ، ولا نرى أى أثر لاستخدام مصطلح العلم الاجتماعى فى وصف العلاقات العامة ، وأنهما يتحدثان عن الممارسة المهنية لها ، أى على الجانب التطبيقى ، وأن كل ما يعرف بالتراث العلمى لها ليس إلا توصيفاً لممارستها المهنية . وهذا يعنى أن تلك الدراسات التى استخدمت مصطلح العلم ، لم تكن تقصد مفهوماً سليماً لمعرفة علمية منظمة ومتخصصة ، وتشكل جانباً نظرياً لعلم تطبيقى .

وهناك فرق شاسع بين أن تمارس العلاقات العامة بطريقة علمية منظمة وبعيدة عن العشوائية والاجتهادات الذاتية ، وبين أن يكون لها جانبها النظرى الذى يشتمل على النظريات والقوانين التى تصف الظواهر وحركتها ، وتثرى جانبها التطبيقى وتتكامل معه . ومن الواضح أن العلاقات العامة تعيش منذ نشأتها فى إطار الحالة الأولى فقط ، ولم تعرف بعد مضمون الحالة الثانية .

ولقد اعترفت المحاولات العلمية التى قمنا بها وقام بها غيرنا بهذا الفارق الشاسع بين الحالتين . ولئن كانت هذه المحاولات وقفت عند حدود هذا الاعتراف ، وحاولت أن تضع بعض معالم الجانب النظرى ، بتحديد مجاله المتخصص والمتميز ، إلا أنها لم تتقدم خطوة واحدة أخرى على هذا الطريق الصحيح ، الذى لا يزال فى حاجة إلى جهود مضنية .

ولعل أول دعوة إلى علم العلاقات العامة بمفهومه الصحيح شكلاً ومضموناً ، رغم أنها لم تستخدم مصطلح العلم ، كما فعلت بعض الدراسات السابقة عليها والتالية لها ، هى تلك الدعوة التى جاءت فى الدراسة التى قدمها نورمان هارت N. Hart إلى المؤتمر الدولى الثامن للعلاقات العامة ، والذى عقد فى لندن سنة ١٩٧٩ إلى التأكيد على الجانبين العلمى والتطبيقى للعلاقات العامة ،

والربط بينهما بطريقة صحيحة ، ومنع الخلط بين الممارسة المهنية لها ومضمونها العلمى . واقترح نورمان هارت N. Hart فى دراسته أن يقوم الجانب العلمى على المفاهيم والنظريات والقوانين ، وأن يقوم جانبها المهنى على تطبيق هذه المفاهيم والنظريات والقوانين خلال الممارسة العملية لها . (٦)

ويؤخذ على هذه المحاولة أنها لم تخرج بمفهومها عن الإطار الدراسى الأكاديمى ، ولم تتقدم خطوة أخرى لتضع تصوراً للكيفية التى يمكن بها تحقيق دعوتها . ولم تأت بعدها محاولات علمية أخرى ، فيما نعلم ، لكى تكمل الطريق إلى هذه الغاية ، أو حتى لتضع خطوة أخرى على هذا الطريق . وبقيت هذه الدعوة حبيسة الجدران التى انطلقت داخلها وبدون أن تتجاوزها إلى ما وراءها فى أى من المجتمعات الأوروبية أو الأمريكية .

ثانياً : المحاولة الأولى لنا لتحديد مفهوم العلم فى العلاقات العامة :

كانت الدعوة التى أطلقها نورمان هارت N. Hart بدايةً لهذه المحاولة التى قمنا بها سنة ١٩٨٥ . (٧)

لكن غموض الدعوة ، من ناحية ثانية ، أفقدنا البوصلة التى تشير إلى كيفية تحقيق غايتها . ولم نجد أمامنا إلا تراثاً مهنياً إلى جانب ما هو معروف فى العلوم الأخرى من مفاهيم وأركان أساسية . وكان هذا القليل الذى بين أيدينا هو الذى شكل المصادر الأساسية التى اعتمدنا عليها .

وبالعودة إلى التراث المهنى للعلاقات العامة ، لنحاول تحديد المجال المتخصص لجانبها العلمى النظرى ، بالكيفية التى تجعل منه علماً مميزاً ومنفرداً بين العلوم الاجتماعية التى ينتمى إليها ، تبين أن هناك اتجاهين أساسيين تسير عليهما الدراسات الحالية ، أجملهما سام بلاك S. Blak فى دراسة له بقوله : إن ممارسة العلاقات العامة ينبغى أن تكون جزءاً مكملاً للإدارة ، وليست فقط أداة فى يدها . (٨)

وهذان الاتجاهان ينتميان معاً إلى المفهوم المهنى للعلاقات العامة . لكن أولهما وأقدمهما ينظر إليها نظرة وظيفية ، وبه تكون العلاقات العامة أداة فى يد الإدارة العليا . أما ثانيهما ، فإنه ينظر إليها نظرة اجتماعية ، وبه تكون جزءاً مكملاً للإدارة العليا . ويمثل الاتجاه الأول ما هو كائن وواقع بالفعل فى تطبيقات العلاقات العامة ، بينما يمثل الاتجاه الثانى ما ينبغى أن تكون عليه . فالاتجاه الثانى تطوير للاتجاه الأول ، ولكنهما يعبران عن المفهوم المهنى لها .

والعلاقات العامة ، من زاويتها الوظيفية ، تنظر إلى نفسها على أنها خدمة تؤدى إلى كل منظمة فى مواجهة الجماعات المرتبطة بها داخياً وخارجياً . ومن ثم ، فهى تتجه بالاتصال إلى التأثير على هذه الجماعات لخدمة المصالح الخاصة بالمنظمة .

وجوهر هذه الزاوية الوظيفية يقوم على أنها تتعامل مع دينامية كل جماعة من الجماعات التى تهم المنظمة ، كمؤثر خارجى على الاتجاهات الفردية لأعضائها ، محاولةً بهذا التأثير الذى تمارسه من خارج كل جماعة ، أن تتجه ديناميتها وجهة تخدم المصالح الخاصة للمنظمة ، والمنظمة

هنا ليست طرفاً متساوياً مع كل جماعة من الجماعات المرتبطة بها كطرف مقابل . والتأثير هنا ليس متبادلاً بين الطرفين ، وإنما هو تأثير هابط من أعل إلى أسفل . ولذلك ، تستخدم العلاقات العامة فنون الإقناع لإحداث هذا التأثير عل الجماعة أو الجماعات المستهدفة .

وأما من الزاوية الاجتماعية ، فإن العلاقات العامة تتعامل مع المنظمات المعاصرة والجماعات المرتبطة بها تعاملاً متوازناً ، على أساس أنها تطبيق لفلسفة اجتماعية تقوم على المسئولية الاجتماعية لهذه المنظمات ، وتنطلق من دائرة المصالح المشتركة بينها وبين الجماعات المرتبطة بها ، ودور العلاقات العامة هو تحقيق المناخ الملائم بين الطرفين لتحقيق مصالحهما المشتركة .

ولذلك ، تتعامل العلاقات العامة ، من هذه الزاوية الاجتماعية ، مع الإدارة العليا كجماعة تمثل طرفاً مقابلاً لكل جماعة أخرى ترتبط مع المنظمة بمصلحة أو أكثر . والتعامل مع دينامية هذه الجماعات يتم من داخل كل منها ، لأن العلاقات العامة تحاول بالاتصال هنا أن تؤثر على العوامل النفسية والاجتماعية المشكلة لدينامية كل جماعة ، إلى جانب ما يمكن أن تقوم به كمؤثر خارجى عنها . ولذلك ، فهى تعتمد على فنون الاقتناع المشترك .

ومن الواضح هنا ، أن كلا الزاويتين تقوم على دينامية الجماعات ، لأن دينامية الجماعات كمصطلح علمى ، تستخدم فى اتجاهين : أحدهما يتصل بدينامية الجماعة الواحدة ، أى بحركة التفاعل الهادف داخلها ، وثانيهما ، يتصل بالعلاقات المتبادلة بين الجماعات الإنسانية ، أى بحركة التفاعل الهادف بين هذه الجماعات ، بكل أشكالها وأبعادها .

ولقد استطاعت دراسة أخرى قمنا بها ، أن تقرب ما بين المفهومين الوظيفى والاجتماعى للعلاقات العامة ، بحيث تجعل منهما أساساً مشتركاً لقيام المجال المتخصص والمميز لعلم العلاقات العامة ، كما تصورناه فى تلك الفترة ، أى فى سنة ١٩٨٥ . (٩)

فقد تبين أن النظام البنائى لكل مجتمع يقوم على عناصر متتالية ومتداخلة ومتكاملة . فالمجتمع يعتبر جماعة واحدة ، يمكن أن يطلق عليها الجماعة الأكثر تعقيداً . ومنها تتفرع جماعات معقدة ، يطلق عليها المنظمات التى تنظم أوجه الحياة الاجتماعية المشتركة كلها . وكل جماعة معقدة تتفرع إلى جماعات مركبة ، تضم نوعيات من الجماعات البسيطة ، وكل جماعة بسيطة تتكون من عدد من الأفراد . وكل جماعة مركبة تتكون من عدد من الجماعات البسيطة . وكل جماعة معقدة تتكون من عدد من الجماعات المركبة . وكل جماعة أكثر تعقيداً من عدد من الجماعات المعقدة . وأساس قيام هذه الجماعات جميعها هو المصالح المشتركة لأعضائها .

وبهذه الكيفية تبدو صفات التوالى والتداخل والتكامل ضرورة حتمية ، لكى تعطى لكل جماعة مضمونها ، وتعطى للجماعات كلها قدرتها على إقامة نظام بنائى محكم ، سواء لكل منظمة أو لكل مجتمع . وبهذا الوضع ، يصبح مفهوم دينامية الجماعات بجانبيها ، سواء داخل كل جماعة أو بين الجماعات التى تتشكل منها منظمة معينة أو مجتمعاً معيناً ، أكثر وضوحاً ، وأكثر قدرة على الجمع بين المفهومين الوظيفى والاجتماعى للعلاقات العامة

. وبالتالى ، يصبح هذا التصور مدخلاً سليماً إلى قيام علم العلاقات العامة ، والذى عرفناه كما يلى :

علم العلاقات العامة هو الدراسة العلمية لدينامية الجماعات المعقدة داخل البيئات المنظمة لها . ومعروف أن الجماعات المعقدة هى المنظمات المعاصرة ، وأن البيئات المنظمة لها ، هى بيئة العمل داخلها والبيئة الاجتماعية حولها .

وعلم العلاقات العامة بهذا التعريف لا يقوم على الاتصال ، وإنما يقوم على تحليل دينامية الجماعات المعقدة ، بكل ما يتفاعل داخل هذه الجماعات المشكلة لكل منها والجماعات التى تتعامل معها إلى جانب كل ما يؤدى إلى تفاعل العلاقات بينها من عوامل نفسية واجتماعية بالغة التعقيد . وهذا يعنى أن الجانب النظرى من علم العلاقات العامة يهتم بتحليل حركة التفاعل الهادف وما يشكلها داخل هذه الجماعات وبينها ، بينما يهتم الجانب التطبيقى أو المهنى بالاتصال وفنونه وما يستهدفه من إقناع واقتناع يحرك به هذه الدينامية إلى وجهة مقصودة وغايات محددة . ويكون الجانب النظرى هنا أوسع مفهوماً ، ويكون هو القاعدة التى يقوم عليها التطبيق ، ويكون التكامل بين النظرية والتطبيق واضحاً والتفاعل بينهما مثمراً وفعالاً ، ويصبح للعلاقات العامة ، بهذا التكامل والتفاعل مفهومها كعلم اجتماعى تطبيقى له مجاله المتخصص وله تميزه واستقلاله وقدرته على أن يتفاعل بإيجابية مع العلوم الاجتماعية الأخرى . ولقد أقمنا على هذه النتيجة تصوراً كاملاً حول الكيفية التى يمكن أن يحدث بها تكاملاً منهجياً بين وحدة الفكر وشموله ومنهجه فى مواجهة الظواهر التى يواجهها هذا العلم ، لتصبح إطاراً لحركة الباحثين .

ثالثا : *المحاولة الثانية لتحديد مفهوم العلم فى العلاقات العامة* :

تأتى دوافع هذه المحاولة الثانية لنا متمثلة فى نتائج بعض الدراسات التى جعلت الطريق إلى وضع مفهوم للعلم فى العلاقات العامة أكثر وضوحاً . وكان علينا أن نستثمر هذه النتائج فى محاولة أخرى لتحقيق نفس الغاية بأسلوب أكثر توافقاً مع ما توصلنا إليه وتوصل إليه غيرنا فى مجالات تشترك فيها العلاقات العامة مع علوم اتصالية أخرى .

فلقد أصبح واضحاً أمام الباحثين أن المعرفة العلمية فى مجال الاتصال مبعثرة على مجالات علمية كثيرة ، كالإنثربولوجيا والإدارة والهندسة واللغة والفلسفة وعلم النفس وعلم الاجتماع وعلم الفسيولوجيا ، وغيرها ، وأن هناك آثاراً سلبية تعوق تكامل الرؤية وشمولها لظاهرة أساسية فى المجتمع الإنسانى ، وهى ظاهرة الاتصال ، التى تحرك كل العمليات والعلاقات والنظم الاجتماعية ، وتقوم عليها مهن ومنظمات اتصالية متخصصة لها دورها الحيوى لكل الأفراد والجماعات . كما أصبح واضحاً لهؤلاء الباحثين عجز هذه العلوم عن متابعة إفرازات هذه الظاهرة وتطور أساليبها ووسائلها بكل ما تعنيه من إنعكاسات على الحياة الاجتماعية للإنسان ، ونتجت عن هذه الملاحظات جميعها محاولات علمية أجنبية لبلورة مجال متخصص واحد لهذه الظاهرة ، ويقوم عليه علم متخصص واحد .

وقد اتجهت بعض هذه المحاولات العلمية إلى إثبات إمكانية قيام علم عام للاتصال ، بهدف توفير صفتى الشمول والعمق للنتائج التى انتهت إليها العلوم الاجتماعية والنفسية والطبيعية التى اهتمت بظاهرة الاتصال من زوايا عديدة ، بحسب طبيعة اهتمام كل منها . ويمكن أن نصف هذا الاتجاه بأنه اتجاه نظرى عام . ومن أهم تلك الدراسات التى أخذت به ، تلك الدراسة التى قام بها أوبراى فيشر Aubrey Fisher حيث ركز على إمكانية قيام علم الاتصال العام ، كعلم اجتماعى ، بدون أن يشير إلى ضرورة تفريعه ، وإن كان قد تحفظ فى مواجهة النتائج التى وصل إليها ، بسبب وجود بعض المسائل التى لا تزال تعوق هذه الغاية . [10]

واتجهت دراسات أخرى إلى إثبات إمكانية قيام علم الاتصال العام ، مع إمكانية تفريعه إلى علوم أخرى فرعية ، تتوافق مع الطبيعة الخاصة لظاهرة الاتصال واستخداماتها فى المجتمعات المعاصرة . وعلى الرغم من أن هذا الاتجاه يمثل خطوة متقدمة على الاتجاه الأول ، إلا أنه لم يوضح الكيفية التى يمكن بها تحقيق غايته ، وإنما أوضح فقط الأسباب التى تدعو إلى تحقيق هذه الغاية . ويمكن أن نصف هذا الاتجاه بأنه نظرى متخصص . ومن أهم تلك الدراسات التى أخذت بهذا الاتجاه ، الدراسة التى قام بها روبرت ساندرز R. Sanders والتى قال فيها : « إنه إذا كان قيام علم الاتصال العام يمثل ضرورة لها مغزاها ، فإن تفريعه إلى علوم فرعية لا يقل أهمية لأسباب اجتماعية . [11]

ورغم أن هذين الاتجاهين اتسما بالعمومية ، ولم يتقدم أى منهما خطوة نحو توضيح الكيفية التى يمكن بها تحقيق الغاية ، إلا أنهما آثارا كثيراً من التساؤلات حول العلاقة بين الاتصال كظاهرة عامة ، والعلاقات العامة كمهنة تقوم عليها ؟ وهل يمكن أن يترتب على هذه تأثير على ما انتهينا إليه فى محاولتنا الأولى حول تعريف علم العلاقات العامة ، على أساس التراث المهنى وحده ، وبدون نظر إلى هذه العلاقة ؟ .

ولقد قمنا بدراسة علمية لإثبات طبيعة العلاقة بين العلاقات العامة ، كممارسة مهنية تقوم على الاتصال ، والاتصال كظاهرة اجتماعية لها استخداماتها فى المنظمات المعاصرة داخل إطار ما يسمى بالاتصال المؤسسى ، وهو أحد الأشكال التطبيقية الرئيسية لظاهرة الاتصال . وانتهت هذه الدراسة إلى أنه إذا كانت العلاقات العامة نشاطاً اتصالياً إقناعياً يستهدف تحقيق الثقة والسمعة الطيبة فى كل منظمة ، ويستهدف تكوين مناخ نفسى واجتماعى ملائم بين المنظمة والجماعات المرتبطة بها من خلال إقناعها بأن المنظمة فرد اعتبارى يسعى إلى تحقيق مصالحها بقدر سعيه إلى تحقيق مصالحه ، فإن العلاقات العامة ، بهذا المفهوم المهنى ، تمارس نشاطها من خلال النظام الاتصالى للمنظمة كلها داخل إطار أهدافها الخاصة . ولذلك فهى جزء أساسى من هذا النظام الاتصالى وفرع من فروعه ، وإن كانت لها طبيعتها الخاصة وأغراضها الخاصة . [12]

وبالتالى اتجهت محاولتنا الثانية إلى إيجاد علاقة بين الاتصال كظاهرة اجتماعية عامة يمكن أن يقوم عليها علم عام ، وبين الاستخدامات أو الأشكال التطبيقية الرئيسية

والفرعية التى يمكن أن يستقل كل منها بفرع من هذا العلم الهام ، على أساس وحدة فكرية تجمع بينها من ناحية ، وتميز بينها من ناحية أخرى على أساس الطبيعة الخاصة لكل علم فرعى منها . (١٣)

وتبين أن هذه الوحدة الفكرية التى تستطيع أن توفر هذه الصفات الأساسية تكمن فى الطبيعة المشتركة بين الاتصال وأشكاله المتخصصة ، فهى جميعها تقوم على إنتاج المعانى واستهلاكها لتحقيق غايات محددة ، باستخدام وسائل معينة داخل أطر ومواقف معينة .

ولقد أقمنا على هذه الوحدة الفكرية تعريفات محددة للمجالات المتخصصة لكل من الاتصال كعلم عام وأشكاله التطبيقية الرئيسية كعلوم فرعية ، وهى الاتصال الجماهيرى وما يتفرع عنه من صحافة وإذاعة وسينما ، والاتصال الشخصى وما يتفرع عنه من استخدامات اجتماعية يومية فى الجماعات الصغيرة والكبيرة ، والاتصال المؤسسى وما يتفرع عنه من استخدامات تنظيمية إدارية وتسويقية وعلاقات عامة . ولكننا لم نتطرق إلى تفصيل التعريفات الخاصة بالعلوم الأكثر تفريعاً ، على أساس أن هذه الغاية يمكن أن يقوم بها الباحثون المتخصصون فى كل علم فرعى منها .

وعلى هذا الأساس ، كان تعريفنا للاتصال المؤسسى ، إنه العلم الذى يدرس عمليات إنتاج المعانى واستهلاكها لتحقيق غايات تنظيمية معينة من خلال وسائل شخصية وجماهيرية داخل أطر موقفية تنظيمية واجتماعية .

وإذا كنا لم نتناول فى هذه المحاولة الثانية تعريف العلوم الأكثر تفريعاً من علم الاتصال المؤسسى ، والعلاقات العامة أحدها ، إلا أن وجود تعريف لعلم العلاقات العامة إنتهت إليه محاولتنا الأولى ، وهو تعريف يبدو من ظاهره أنه لا يتوافق ما ما انتهينا إليه فى تعريفنا لعلم الاتصال المؤسسى ، خلق وضعاً غامضاً فى مواجهة ما نحرص عليه من ضرورة قيام علم للعلاقات العامة على أساس من التخصص والانفراد والاستقلالية والتميز ، وكان هذا الوضع الغامض أساساً لقيام مشكلة هذا البحث الذى بين أيدينا الآن ، بكل ما تقوم عليه من تساؤلات ، نحاول أن نصل من خلال الإجابة عليها إلى إزاحة هذا الغموض ، ووضع علم العلاقات العامة على بداية طريق أكثر وضوحاً وأكثر تحديداً للعلاقة بينه وبين العلوم التى ينتمى إليها .

رابعاً: المدخل إلى تأصيل مفهوم العلم فى العلاقات العامة :

لقد تبين أننا انتهينا إلى تعريفين ، كل مهنما امتداد لمحاولات علمية محدودة وغامضة ، سواء فى مجال الاتصال بصفة عامة أو ف مجال العلاقات العامة بصفة خاصة . وتبين أن كلا التعريفين انطلق من زاوية تختلف عن الزاوية التى انطلق منها الآخر . وتبين أيضاً أن كلاهما يبدو مختلفاً عن الآخر . فالأول عبر عن العلاقات العامة وحدها بناء على تراث مهنى متراكم ولم ينظر إلى العلاقة بينها وبين ما تنتمى إليه من علوم الاتصال الأخرى . والثانى عبر عن الاتصال المؤسسى وانتمائه إلى ما هو أعلى منه ، ولكنه لم ينظر إلى ما يتفرع عنه ، وخاصةً فيما يتصل بالعلاقات العامة .

وبدا كل تعريف وكأنه يقف على شاطىء بعيد عن

الشاطيء الذى يقف عليه الآخر . ومن هنا كان لا بد أن نضع مدخلاً يؤصل العلاقة بينهما بكل ما يترتب على ذلك من تغييرات تحتمها أصالة المفاهيم فى العلوم الراسخة .

وبعد دراسة لكلا المحاولتين اللتين أنتجتا هذين التعريفين ، بكل ظروفهما وطبيعتهما ومعانيهما ، انتهينا إلى أن المدخل إلى تأصيل مفهوم العلم فى العلاقات العامة ينبغى أن يقوم على عدد من الأسس التى تؤدى إلى خطوات متتابعة ومتكاملة ، تتحقق بها الغاية التى نستهدفها هنا . ويمكن إجمال هذه الأسس فيما يلى :

١ - أن تكون العلاقة البنائية الوظيفية واضحة تماماً بين الاتصال كعلم عام ، والاتصال المؤسسى كعلم فرعى ، والعلاقات العامة كعلم أكثر تفريعاً . وبهذه العلاقة يصبح مفهوم العلم فى العلاقات العامة امتداداً طبيعياً لجهود الدراسات الأجنبية واستكمالاً لها . وبالتالى تكون لمحاولتنا هنا جذور علمية توفر لها الأصالة والعمق . وهما صفتان لازمتان لأى علم متخصص ينتمى إلى حقول المعرفة العلمية .

٢ - أن تقوم هذه العلاقة البنائية الوظيفية على نفس الوحدة الفكرية التى قامت عليها نفس العلاقة بين الاتصال وعلومه الفرعية بصفة عامة . وهذه الوحدة الفكرية تؤكد قوة الانتماء بين العلاقات العامة كعلم اتصالى ، والعلوم الاتصالية الأخرى . كما تؤكد على الطبيعة المشتركة بين الاتصال وأشكاله المتخصصة ، حيث تقوم جميعها على عمليات إنتاج المعانى واستهلاكها لتحقيق غايات معينة ، باستخدام وسائل معينة ، داخل أطر ومواقف معينة . ثم تأتى الطبيعة المميزة لكل منها لكى تفرق بينها .

٣ - أن تكون الطبيعة المميزة لكل فرع من فروع علم الاتصال المؤسسى ، سواء فى المضمون أو الاستخدامات أو الغايات أساساً لهذا التفريع .

٤ - أن تكون التغييرات التى تحدث للمحاولات السابقة محدودة بحدود الحاجة إليها ، لأن هذه المحاولات جميعها تمثل تراثاً علمياً يبنى عليه ولا يهدم ، ليبنى غيره ، بمعنى أن تكون محاولتنا هنا إضافة أصيلة لها ما يبررها .

إن هذا المدخل ، بهذه الأسس التى يقوم عليها ، يمثل إطاراً يحكم الحركة نحو تأصيل مفهوم العلم فى العلاقات العامة ، بكل ما تعنيه هذه الحركة من خطوات متتالية ومتكاملة ، تشكل معاً صورة شاملة وواضحة ومحددة لمفهوم هذا العلم وعلاقاته .

خامساً : *الخطوات التى تؤدى إلى تأصيل مفهوم العلم فى العلاقات العامة :*

نستطيع هنا أن نقسم هذه الخطوات داخل إطار الحدود التى رسمها المدخل إلى تأصيل مفهوم العلم فى العلاقات العامة ، إلى ثلاثة أقسام : أولها ، يضم عدداً من الخطوات التمهيدية المبنية على نتائج مسلم بها . وثانيهما ، يضم عدداً من الخطوات الأساسية التى تقوم على إستنتاجات مبنية على ما تعنيه الخطوات التمهيدية ونتائجها المسلم بها . وثالثها ، يضم عدداً من الخطوات المقارنة بين النتائج التى انتهينا إليها فى القسمين السابقين ، وتستهدف هذه المقارنة توضيح النقاط التأصيلية فيما توصلنا إليه .

القسم الأول : الخطوات التمهيدية :

١ - الاعتراف بأن الاتصال وفروعه وتطبيقاته يحدث داخل الجماعات الإنسانية وبينها على أساس أن كل فرد ينتمى إلى عدد من الجماعات المتنوعة داخل المجتمعات المعاصرة ليشبع حاجاته الأساسية . وتنقسم هذه الجماعات إلى جماعات أولية أو نفسية وجماعات اجتماعية . وتعرف الجماعات الأولية أو النفسية بأنها تلك الجماعات التى تتكون كل منها من فردين أو أكثر . بينما تعرف الجماعات الاجتماعية بأنها تعنى المنظمات المعاصرة ، والتى تقوم كل منها على عدد من الجماعات الأولية أو النفسية ومستوياتها الأكثر تركيباً . وهذه الجماعات جميعها ، سواء كانت أولية أو اجتماعية تستهدف تحقيق هدف معين ، ويقوم بين أعضائها اعتماد متبادل ومصالح متبادلة ، واتصال متبادل وتأثير متبادل ، ويضمهم إطار ثقافى مشترك . (١٤)

٢ - الاعتراف بأن دينامية الجماعات تعنى حركة التفاعل الهادف بين أعضاء الجماعة الواحدة ، وبينهم وبين أعضاء الجماعات الأخرى ، والتى بها تحقق أهدافها ومصالحها المشتركة ، وهى التى تشكل ألوان الصراع والمنافسة والتعاون والتوافق داخل الجماعة الواحدة ، وبينها وبين الجماعات الأخرى بكل ما تعنيه من أبعاد ، وما ينتج عنها من مشكلات ، وما تصنعه من علاقات.(١٥)

٣ - الاعتراف بأن الاتصال هو الذى يحدث حركة التفاعل الهادف الذى تعنيه دينامية الجماعات الإنسانية بكل أبعادها . وتتوقف شدة هذه الحركة أو ضعفها على درجة الاتصال بين أعضاء الجماعة الواحدة أو بين الجماعات التى تربطها مصالح مشتركة . ويقصد بدرجة الاتصال هنا الكم والنوع معاً . فهى تعنى مدى توفر شبكات الاتصال ، بكل ما تعنيه من فرص متاحة وإمكانات ميسرة للاتصال . كما تعنى الكيفية التى يتم بها الاتصال ، أى الكيفية التى تستخدم بها شبكات الاتصال المتوفرة . وهذان المعنيان متكاملان . ذلك لأنه قد تكون شبكات الاتصال متوفرة ، ولكن استخدامها لا يتم بطريقة إيجابية وفعالة ، أو أنه يساء استخدامها . (١٦)

٤ - الاعتراف بأن الاتصال يعنى معان كثيرة . وقد كان الوصول إلى معنى واحد أحد الأسباب أو الدوافع الأساسية لقيام محاولات علمية تتجه إلى تأصيل علم الاتصال العام . ويمكن هنا الاستشهاد بإحدى الدراسات العلمية التى حاولت أن تبين هذه المشكلة ، حيث عرفته بالمعانى المقصودة به ، وليس من خلال وضع تعريف محدد له . فقد جاء فى هذه الدراسة أن الاتصال يهدف إلى تحقيق التفاهم من خلال تبادل المعانى من فرد إلى آخر داخل الجماعة الواحدة أو بين جماعة وأخرى . ويتم هذا التبادل باستخدام رموز ذات معان مشتركة . (١٧)

وعلى أساس هذه الحقائق والنتائج العلمية المسلم بها ، نستطيع أن نخرج بعدد من الاستنتاجات التى تشكل الخطوات الأساسية إلى تأصيل مفهوم العلم فى العلاقات العامة داخل إطار المدخل الذى حددناه .

القسم الثانى : الخطوات الأساسية :

١ - لا بد من الاعتراف بأن الاتصال وأشكاله الرئيسية والفرعية علوم تطبيقية لها جانبان : أحدهما نظرى ، والآخر عملى ، ويقوم الجانب النظرى على النتائج

والقوانين والنظريات التى تشكل المعارف المتخصصة لمجالات الاتصال ، والتى يقوم عليها التطبيق العلمى ويتطور .

ولهذا الاعتراف أهميته البالغة ، لأن الاتصال بكل أنواعه اللفظية وغير اللفظية موزع على علوم كثيرة ، وقد توصلت هذه العلوم إلى نظريات تتعلق بالاتصال اللفظى وغير اللفظى ، ولكنها تنظر إلى الاتصال بكل أنواعه على أنه جزء من اهتماماتها وليس على أنه مجال متخصص ومستقل ومتميز .

ورغم أن الاتصال وأشكاله الرئيسية ، وهى الاتصال الجماهيرى ، والاتصال الشخصى ، والاتصال المؤسسى قامت عليها تطبيقات مهنية كثيرة كالصحافة ، والإذاعة ، والسينما ، والمؤتمرات ، والندوات ، والإعلان ، والتسويق ، والعلاقات العامة ، وغيرها وأضافت من تجاربها الخاصة إلى ما أخذته من العلوم المهتمة بالاتصال ، إلا أن هذه العلوم لا تزال على نظرتها إلى الاتصال وأنواعه .

ومن ثم ، كان لا بد أن يكون الاعتراف بأن الاتصال وأشكاله وفروعه علوم تطبيقية لها كيانها المستقل والمتميز ، نقطة البداية هنا إذا كنا نريد أن نصل إلى نظرة موحدة نحو تأصيل المفاهيم العلمية لهذه العلوم جميعها بصفة عامة ، ومفهوم العلم فى العلاقات العامة بصفة خاصة .

٢ - إذا كنا نقول أن الاتصال هو الذى يحرك دينامية الجماعات الإنسانية ويؤدى إلى التفاعل الهادف بين أعضائها ، وأن علوم الاتصال وفروعها علوم تطبيقية ، فإن الجانب النظرى لهذه العلوم يقوم على الدراسة العلمية لطبعة حركة التفاعل الهادف داخل هذه الجماعات وبينها ، وللعوامل النفسية والاجتماعية التى تشكلها ، ولما تنتجه وتستهلكه من معان تحقق بها أغراضها ومصالحها ، ولما ينتج عن ذلك من نتائج ونظريات وقوانين . بينما يأتى الجانب التطبيقى لهذه العلوم لكى يستثمر ما ينتهى إليه الجانب النظرى فى توجيه حركة التفاعل الهادف وجهة مقصودة بما يتوافق مع الأغراض الخاصة لكل علم منها . وبهذا يتكامل الجانبان النظرى والعملى فى مفهوم كل علم من هذه العلوم .

٣ - طالما إننا نعترف بأن علوم الاتصال لتطبيقية ، فإن تفريعها وتحديد العلاقة بينها ينبغى أن يتم بناء على تطبيقات الاتصال فى الحياة الاجتماعية للجماعات الإنسانية ، وهنا يمكن القول : إن الاتصال علم عام ، يتفرع إلى ثلاثة علوم فرعية هى : علم الاتصال الجماهيرى ، وعلم الاتصال الشخصى ، وعلم الاتصال المؤسسى . وكل علم فرعى منها يتفرع إلى علوم أكثر تفريعاً بحسب تطبيقاتها العملية أيضاً . فعلم الاتصال الجماهيرى يتفرع إلى علوم الصحافة ، والإذاعة . وعلم الاتصال الشخصى يتفرع إلى علم الاتصال فى الجماعات الصغيرة ، وعلم الاتصال فى الجماعات الكبيرة . وعلم الاتصال المؤسسى يتفرع إلى علم الاتصال الإدارى ، وعلم الاتصال التسويقى ، وعلم العلاقات العامة .

٤ - إذا إستثنينا علم الاتصال الجماهيرى وفروعه ، وعلم الاتصال الشخى وفروعه ، على أساس أنه كانت موضوعاً لدراسة سابقة لنا ، فإننا نركز هنا على تأصيل

مفهوم العلم النظرى لعلم الاتصال المؤسسى وفروعه ، مع إعادة التركيز على علم الاتصال العام كنقطة بداية لا بد منها لربط الفروع بأصولها ، وذلك كما يلى :

علم الاتصال العام :

« هو العلم الذى يدرس عمليات إنتاج المعانى واستهلاكها ، لتحقيق غايات اجتماعية من خلال وسائل معينة ، وداخل إطار الحياة الاجتماعية المشتركة للجماعات الإنسانية بكل مستوياتها وعلاقاتها » وهنا تبدو النظرة العامة إلى المجال المتخصص الواسع لهذا العلم .

علم الاتصال المؤسسى :

أحد الفروع الرئيسية لعلم الاتصال العام . وهو علم « يدرس علميات إنتاج المعانى واستهلاكها لتحقيق غايات تنظيمية من خلال وسائل شخصية وجماهيرية ، داخل أطر موقفية وتنظيمية » .

وهنا يبدو المجال المتخصص الفرعى لهذا العلم. فهو يقوم على نفس الوحدة الفكرية التى قوم عليها علم الاتصال العام ، وهى عمليات إنتاج المعانى واستهلاكها . ولكن غاياته محكومة بتطبيقاته داخل المنظمات المعاصرة وترتبط بأغراضها الخاصة . ومن ثم ، فهو يهدف إلى تحقيق غايات تنظيمية ثم إنه يستخدم وسائل شخصية وجماهيرية معاً داخل أطر موقفية وتنظيمية تحكمها وتحدد طبيعة استخدامها .

ولنضرب مثلاً على ذلك . فالصحف والمجلات وسائل اتصال جماهيرية . ولكننا إذا قارنا بين الصحف والمجلات التى تصدرها مؤسسة صحفية وتدخل فى اهتمامات علم الصحافة كفرع من علم الاتصال الجماهيرى ، والصحف والمجلات التى تصدرها العلاقات العامة بمنظمة اقتصادية ، وجدنا فروقاً واضحة تقود فى المقام الأول إلى الإطار التنظيمى الذى تصدر داخله صحف ومجلات العلاقات العامة ، وهى علم فرعى من علوم الاتصال المؤسسى .

وكذلك الحال بالنسبة لمؤتمر أو ندوة ، وهى من وسائل الاتصال الشخصى داخل إطار الاتصال فى الجماعات الكبيرة ، وهو علم فرعى من علوم الاتصال الشخصى ، فإذا استخدمتها العلاقات العامة داخل منظمة اقتصادية معينة وفى مواجهة جماعة العاملين مثلاً ، وجدنا فرقاً كبيراً بين الاستخدامين . وهذا الفرق يعود إلى الإطار التنظيمى فى استخدامات العلاقات العامة كأحد العلوم الأكثر تفريعاً من علم الاتصال المؤسسى .

أضف إلى ذلك ، أن التكامل بين وسائل شخصية ووسائل جماهيرية داخل إطار تنظيمى معين وفى مواجهة جماعة معينة داخل منظمة معينة يحدث فروقاً أخرى ، وهذه الحالات جميعها توضح أن الاتصال المؤسسى علم فرعى له كيانه واستقلاله وتميزه .

علم الاتصال الإدارى :

أحد فروع علم الاتصال المؤسسى . وهو « يدرس عمليات إنتاج المعانى واستهلاكها ، لتحقيق غايات تتصل بالغايات الأساسية للمنظمات المعاصرة ، كاتخاذ القرارات ، وإدارة التغيير والأزمات ، وإدارة الصراع والمنافسة ، وما شابه ذلك ، باستخدام وسائل شخصية وجماهيرية معينة ، فى مواجهة جماعات داخلية وخارجية ، داخل الأطر الموقفية التنظيمية والاجتماعية التى تجمع ما بين

هذه المنظمات والجماعات المرتبطة بها » .

علم الاتصال التسويقى :

أحد فروع علم الاتصال المؤسسى . وهو « يدرس عمليات إنتاج المعانى واستهلاكها ، لتحقيق غايات تتصل بالسلعة أو الخدمة أو الفكرة التى تنتجها المنظمة ، باستخدام وسائل شخصية وجماهيرية معينة ، فى مواجهة جماعات المستهلكين خارج المنظمة ، وداخل الأطر الموقفية الاجتماعية التى تجمع بينهم وبين المنظمة » .

علم العلاقات العامة :

أحد فروع علم الاتصال المؤسسى . وهو « يدرس دينامية المنظمات المعاصرة ، وهى تنتج المعانى وتستهلكها ، لتحقيق غايات مشتركة بينها وبين الجماعات التى تقوم عليها وترتبط بها ، باستخدام وسائل شخصية وجماهيرية ، داخل الأطر الموقفية التنظيمية والاجتماعية التى تجمع بين هذه الجماعات والمنظمة التى تهمها » .

وبذلك ، تأتى هذه التعريفات لتحدد المجال المتخصص لكل علم فرعى ، داخل إطار علاقته بالأصول التى ينتمى إليها . ويكون علينا أن نقارن بينها لتحقيق النظرة التأصيلية إلى المفاهيم التى تقوم عليها هذه العلوم جميعها بصفة عامة وعلم العلاقات العامة بصفة خاصة .

القسم الثالث : الخطوات المقارنة :

١ - يلاحظ هنا أن تعريفات علوم الاتصال التى ركزنا عليها تقوم جميعها على دينامية التفاعل الهادف داخل الجماعات الإنسانية وبينها ، والتى تنتج المعانى وتستهلكها لتحقيق أغراض معينة ، وهذا يؤكد وحدة الفكر التى تقوم عليها هذه التعريفات وتجمع بينها .

٢ - تأتى الفروق بين الأصل وفروعه وبين الفروع ذاتها من اختلاف التطبيقات سواء بالنسبة للغايات المستهدفة أو الوسائل المستخدمة أو الجماعات الموجهة إليها أو المواقف التى تحدث فيها ، وهنا تتضح عمومية الأصل وهو الاتصال العام ، وخصوصية الفرع هو الاتصال المؤسسى ، وتأتى العلوم الأكثر تفريعاً من الاتصال المؤسسى لكى تكون أكثر تخصيصاً كل بحسب طبيعته وأساليبه ووسائله وجماعات المواقف التى يحدث فيها والأغراض التى يسعى إلى تحقيقها وأبعادها .

٣ - يمكن أن تقوم هذه العلوم جميعها على أنشطة متميزة ، لأنها تقوم على نتائج علمية متميزة ، أفرزتها مجالات معرفية متميزة . وبذلك ، ينعدم التداخل بين هذه العلوم وتطبيقاتها إلا فى بعض النقاط المشتركة التى تحتمها ضرورة الانتماء إلى فرع واحد ثم إلى أصل واحد . وهذا التداخل المحدود مشروع بين العلوم الاجتماعية بصفة عامة ، لأنها تقوم على قاسم مشترك وهو الإنسان . كما أنه مشروع بين علوم الاتصال ، لأنها تقوم على قاسم مشترك وهو دينامية الجماعات الإنسانية . ومع ذلك ، يكون من الضرورى أن يتوفر وضوح الرؤية إلى المجال المتخصص لكل علم منها ، سواء فى النظرية أو التطبيق ، حتى لا يحدث تداخل سلبى تكون له إفرازاته السيئة عليها جميعاً .

٤ - تنتمى علوم الاتصال بهذه التعريفات ، إلى العلوم الاجتماعية . فهى علوم مستقلة نشأت فى أحضان العلوم الاجتماعية أساساً . وهى ، بهذه المحاولة التى قمنا

بها هنا ، تحاول أن تضع لنفسها قاعدة للاستقلال والتميز ، لكى تستطيع أن تتفاعل معها تفاعلاً إيجابياً مثمراً فى إطار المصلحة العامة للعلم بشكل عام .

٥ – نلاحظ أن علم العلاقات العامة ، بهذا التعريف الجديد ، يحقق عدداً من المزايا . فهو يربط بينه كفرع وبين العلوم التى يتفرع منها . وبهذا ، يصبح لعلم العلاقات العامة جذور تدعم انتماءاته وتعمق أصالته ، بدون أن تكون على حساب تخصصه وتميزه واستقلاله . وهذا يحسم مكانته داخل الجامعات من ناحية ، وداخل المنظمات المعاصرة من ناحية ثانية .

٦ – ثم أن هذا التعريف الجديد لعلم العلاقات العامة لم يغير كثيراً من تعريفه فى المحاولة السابقة لنا . وكل ما قمنا به هنا هو إعادة ترجمة التعريف السابق على ضوء الحقائق الجديدة التى انكشفت لنا .

٧ – فيما يتعلق بالتراث المهنى للعلاقات العامة ، فإنه لا بد من إعادة تقييمه على ضوء التعريف الحالى لعلم العلاقات العامة ، لنفصل بين نتائج علمية أخذت من علوم اجتماعية وثبتت صحتها عند التطبيق ، فهذه تضاف إلى الجانب النظرى وتدخل فى تأسيسه ، ونتائج أخرى جاءت من الخبرة والممارسة المهنية ، فهذه تشكل الجانب التطبيقى ولها قيمتها للمارسين . بمعنى أن ما يضاف إلى الجانب النظرى هو النتائج والنظريات مجردة ، وأن ما يضاف إلى الجانب التطبيقى هو نتائج تتصل بتطبيقاتها . وهذه الملاحظة تعنى ضرورة الاستفادة مما نقلته العلاقات العامة عن العلوم الاجتماعية ، لتصنع بداية حقيقية داخل إطار جديد لعلم تطبيقى له مفهومه الجديد ، وله أيضاً اتجاهه نحو الاستقلال والتميز والتفرد . وهو بهذا الاتجاه يصبح قادراً على صنع إضافات علمية أصيلة ومتميزة .

سادساً: الاعتبارات التى تحكم التطبيق :

نستطيع أن نحدد هنا ثلاثة اعتبارات أساسية لازمة وضرورية للتطبيق السليم ، وبالكيفية التى تضمن لعلم العلاقات العامة نموه وتطوره بطريقة آمنة ومتزنة ومثمرة ، والتى تجعل نتائجه إيجابية على الوضع الأكاديمى للعلاقات العامة داخل الجامعات ، وعلى وضعها المهنى داخل المنظمات المعاصرة . وهذه الاعتبارات هى :

١ – أن يترجم إعترافنا بعلم العلاقات العامة كعلم متخصص وقائم بذاته وله علاقاته ، ترجمة أمينة وواقعية داخل الجامعات ، وأن تنعكس هذه الترجمة على انتمائه الأكاديمى . فقد تبين أن العلاقات العامة ليس لها انتماء حقيقى ، سواء فى الجامعات المصرية أو الأجنبية . فهى تدرس من كليات أو أقسام للاتصال الجماهيرى أو الصحافة أو الإعلان أو الخدمة الاجتماعية أو الإدارة أو الاتصال اللفظى ، وما شابه ذلك كثير ومتعدد . وهذه الانتماءات جميعها تعبر عن واقعها الحالى ، على أساس أنها مهنة تتغذى على نتائج العلوم الاجتماعية .

ولكى يكون اعترافنا بها كعلم اجتماعى تطبيقى مستقل صحيحاً وسليماً ، فإنه ينبغى أن يصحح هذا الوضع ، بما يكفل لها إنتماءاً صحيحاً وفعالاً .

وهنا نقترح إقامة كليات للاتصال داخل الجامعات ، وتنقسم كل كلية منها إلى ثلاثة أقسام رئيسية : أولها ، للاتصال الجماهيرى ، وثانيها للاتصال الشخصى ،

وثالثها للاتصال المؤسسى . وكل قسم يتفرع إلى عدد من الشعب ، بحسب طبيعة العلوم الأكثر تفرعاً . فقسم الاتصال الجماهيرى يتفرع إلى شعبة للصحافة ، وأخرى للإذاعة ، وثالثة للسينما . وقسم الاتصال الشخصى يتفرع إلى شعبيتن : أحدهما للاتصال فى الجماعات الصغيرة ، والأخرى للاتصال فى الجماعات الكبيرة . وقسم الاتصال المؤسسى يتفرع إلى ثلاث شعب : الأولى للاتصال الإدارى ، والثانية للاتصال التسويقى ، والثالثة للعلاقات العامة .

٢ - أن تقوم المقررات الدراسية فى هذه الكلية وأقسامها وشعبها على أساس العلاقة البنائية الوظيفية بين علم الاتصال العام والعلوم المتفرعة عنه إلى جانب الطبيعة الخاصة لكل علم منها . ويمكن هنا أن نقترح أن تكون السنة الأولى عامة لكل طلاب الكلية وأن تكون السنة الثانية خاصة بكل قسم ، وأن تكون السنتان الثالثة والرابعة خاصة بكل شعبة ، وأن تكون السنة الخامسة للتدريب العملى المتخصص ، أو كما يسمونها فى كليات الطب سنة الامتياز .

٣ - أن تقوم علاقة تفاعلية وثيقة بين كليات الاتصال وأقسامها وشعبها والمنظمات العاملة فى مجالات الاتصال بصفة عامة ، كل بحسب تخصصه ، وأن يسمح للأكاديميين أن يكونوا أيضاً مهنيين ، تماماً كما يحدث فى كليات الطب والهندسة والقانون . ونحن هنا نؤكد على أهمية هذا التفاعل بين الأكاديميين والممارسين ، كما أكدنا على أهميــة التكامل بين النظرية والتطبيق فى علوم الاتصال جميعها ، من أجل دعم كيانها كعلوم اجتماعية تطبيقية .

وبذلك كله ، تتكامل الملامح فى النظرة الموحدة إلى تأصيل مفهوم العلم فى العلاقات العامة ، وما تتطلبه من اعتبارات تضمن تطبيقها تطبيقاً إيجابياً وفعالاً . فبهذه الصورة المتكاملة الملامح يصبح الطريق واضحاً إلى علوم للاتصال لها استقلالها وتميزها بصفة عامة ولها أيضاً مكانتها الأكاديمية داخل الجامعات بصفة خاصة . كما يصبح الطريق واضحاً إلى علم للعلاقات العامة له كيانه وله انتماءاته العلمية والواقعية التى توفر له القدرة والفعالية فى مواجهة التحديات الحالية والمستقبلية .

سابعاً: الخلاصة والتوصيات :

قد تأتى على العلم حقبة ، تختلط فيها حدوده ومعارفه ، ولا تستبين مجالاته . وتعتبر هذه الحقبة مرحلة من مراحل التطور ، ينبغى عبورها إلى مرحلة تالية أكثر نضجاً وفعالية ، ويقف فيها العلم بكيانه المتميز والقادر على العطاء ، ليدفع بذاته وبحقول المعرفة العلمية خطوات إلى الأمام . وتصبح هذه الحقيقة أكثر إلحاحاً ، عندما تتجه حقول المعرفة العلمية نحو التخصص الدقيق كما يحدث الآن .

وهذه المحاولة التى قمنا بها فى هذا البحث ، كانت تستهدف وضع علوم للاتصال بصفة عامة وعلم العلاقات العامة بصفة خاصة على الطريق الصحيح نحو الاستقلالية والتميز ، كمدخل قوى إلى التخصص الدقيق الذى تفرضه التطورات العلمية المعاصرة .

ولقد حققت هذه المحاولة أهدافها بدرجة مقبولة . ويبقى الطريق طويلاً وشاقاً أمام الباحثين لإعطاء النتائج التى انتهينا إليها كل أبعادها النظرية والتطبيقية ، ولكى

تكتسب العلاقات العامة بكل هذه الجهود العلمية رسوخاً أكاديمياً داخل الجامعات ، ومكانة مهنية داخل المنظمات ، ويصبح لها مستقبلاً أكثر وضوحاً وتميزاً وعطاء .

هوامش البحث ومراجعه

(١) عبد الباسط محمد حسن : أصول البحث الاجتماعى . القاهرة : مكتبة وهبة ، ط٦ ، ١٩٧٧ ، ص٢٤

(2) Rabinson, E. Communication and Public Relations. Ohio; Merrill, 1966. PP. 36 _ 40.

(3) Bernays, E. Public Relations First Course and First Book. Public Relations Quarterly, Spring 1958. P 27.

(4) Reilly, R. Public Relations In Action. Englewood Cliffs, N. J. : Prentice Hall, 1981. P. 5.

(5) Seitel, F. The Practice Of Public Relations. N. Y. : Macmillan Co., 4th edition, 1992. PP. 8 _ 9.

(6) Hart, N. A Basic International Qualification. In Sam Black, Public Relations In the 1980. Oxford : Pergaman Press, 1980. P. 53.

(٧) أنظر هذه الدراسة لنا ، بعنوان :

التقويم والتكامل المنهجى فى علم العلاقات العامة :. دراسة منهجية . مكة المكرمة : مكتبة الفيصلية سنة ١٩٨٥ .

(8) Black, S. Op. Cit. P. XII.

(٩) أنظر هذه الدراسة لنا بعنوان :

العلاقات العامة وطبيعة الرأى العام . جدة : دار الشروق ، سنة ١٩٨٤ . ص ص : ٧٢ - ٧٩ .

(10) Fisher, A. Perspective On Human Communication . N.Y. : Macmillan Co.,1978. PP.20 _ 33.

(١٢) أنظر هذه المحاولة الثانية لنا فى دراسة بعنوان :

مشكلة العلاقة بين الاتصال الإدارى والعلاقات العامة وكيفية مواجهتها . مجلة الإدارة ، المجلد ٢٥ العدد الأول ، يوليو ١٩٩٢ . ص ص : ٣٣ - ٤٦ .

(١٣) أنظر هذه الدراسة لنا بعنوان :

مدخل إلى قيام علوم الاتصال الجماهيرى واستقلالها . المجلة العلمية الإعلام العدد ٣ سبتمبر ١٩٩٥ . ص ص : ٢٤٥ - ٢٧٠ .

(14) Smith, D. Parsimonious Defintion Of Groups; Toward

Conceptual Clarity and Xientific Unity. Sacialogical Inqiny, vol. 37, No. 2, Spring 1967. PP. 141 _ 167.

(15) Booner, H. Croup Dynamics ; Principles and Applications. N. Y. : Ronald Press Co., 1959. PP. 57 _ 58.

(16) Salter, C. and A. Tiger. Change In Attitudes Toward Other Nations As A Function Of The Type of International Contact " Sociometry, vol.38, No.2, 1975,pp.213-221.

(17) Merrill, J & Others. Modern Mass Media. N. Y. : Harper, 1994. P. 5.

الآثار الاقتصادية الناتجة عن النشاط السياحى على الاقتصاد المصرى

«بحث محكم»

د. منى فاروق حجاج
كلية السياحة والفنادق
جامعة حلوان

مقدمة

يتميز النشاط السياحى بكونه نشاطاً متغلغلاً فى كثير من القطاعات الاقتصادية بالدولة ، ويتطلب قيام النشاط السياحى توافر مدخلات ذات طبيعة اقتصادية وثقافية وبيئية كما تكمن صعوبة اتصاف السياحة بالصناعة كونها منتجاً يختلف بشكل جذرى عن المنتجات المادية الأخري فالمنتج السياحي في شكله النهائي وهو الرحلة لا يمكن قياسه مادياً عكس المنتجات الزراعية التي تتوافر لها وحدات للقياس مثل الطن أو حتي المشروبات التي يمكن قياسها باللتر علي سبيل المثال ، كما لا يمكن وضع مقاييس محدده تصلح للتطبيق علي كل المنتجات نظراً لاختلاف تركيبات هذا المنتج من دولة الي أخري [1] .

وبالنظر الي الفوائد الاقتصاديه الناتجه عن النشاط السياحى ، والتي دفعت العديد من الدول الي الاهتمام بهذا النشاط السياحى يأتي في المقدمة ما ينتج عن هذا النشاط من زيادة حصيلة الدولة السياحية من النقد الاجنبي والمساهمة في زيادة الدخل الحكومي وخلق فرص جديدة للعمالة وتعظيم دخول الأفراد والتوسع فى إقامة مناطق وتجمعات عمرانية جديدة قائمة على خدمة النشاط السياحى .

ومن الأمور المتعارف عليها أن الهدفين الأولين (زيادة حصيلة الدولة السياحية من العملات الأجنبية والمساهمة فى زيادة الدخل الحكومى) يتم تحقيقهما على المستوى القومى أما بقية الأهداف فيتم تحقيقها على مستويات أقل .

ومن الأمور المسلم بها أن جميع الأهداف السابقة باستثناء زيادة حصيلة الدولة السياحية من العملات الأجنبية يمكن الوصول إليها عن طريق تنمية السياحة الداخلية أو المحلية بالدولة بالإضافة إلى أن تنمية السياحة الداخلية يحافظ بشكل كبير على العملات الأجنبية التي كان من الممكن أن توجه إلى السياحة الخارجية من قبل مواطني الدولة .

ومن المتوقع أن يساعد تطبيق الاتفاقية العامة للتجارة والتعريفات (GATT) وكذلك الاتفاقيات العامة الجديدة للتجارة في الخدمات (GATS) على تنشيط حركة السياحة الوافدة من أسواق الدول المتقدمة نظرا لكون بنود هذه الاتفاقية تحظر من قيام الدول المتقدمة بفرض أي قيود يمكن أن تحد من سفر مواطنيها إلى الخارج .

وتفرض الدول النامية حتي الآن بعض القيود على سفر مواطنيها للخارج وتتمثل هذه القيود في فرض حد أقصى من المبالغ التي يصطحبها مواطنوها معهم في الخارج من العملات الأجنبية وذلك بغرض المحافظة على مخزون هذه الدول من هذه العملات الأجنبية .

وترتيباً على ماسبق يتضح أن السياحة الداخلية مازالت تلعب حتى الآن دورا فعالا في الاقتصاد القومي إلا أنها في ذات الوقت لاتزيد من حصيلة الدولة من العملات الأجنبية بالرغم من مساهمتها الفعالة في إعادة توزيع الدخل والقوى الشرائية على المستوى القومي .

ومن ناحية أخرى تساهم السياحة الدولية بشكل كبير في تحقيق التوازن المنشود لميزان المدفوعات ، ويوضح ميزان المدفوعات المعاملات التجارية للدولة مع العالم الخارجي في فترة زمنية محددة غالباً ماتكون عام واحد ، وينقسم ميزان المدفوعات إلى أربعة أجزاء رئيسية ميزان الحساب الجاري أو ميزان المعاملات الجارية ، وميزان حساب رأس المال وميزان الذهب (النقدي) والصرف الأجنبي (الحساب النقدي) وميزان التحويلات من جانب واحد .

ويضم ميزان المعاملات الجارية الميزان التجاري الذي يضم كافة الصادرات والواردات من كل من السلع المادية (الصادات والواردات من السلع المنظورة) بالإضافة إلى ميزان الخدمات أو السلع غير المنظورة والذي يضم السياحة والتأمين وأعمال البنوك ، ويعول على ميزان المعاملات الجارية أي عجز أو فائض حادث في ميزان المدفوعات .

كما يضم ميزان حساب رأس المال صادرات وواردات رؤوس الأموال سواء التي تتم عن طريق الحكومات أو تلك التي تتم عن طريق القطاع الخاص كما يتضمن ميزان الذهب (النقدي) والصرف الأجنبي صادرات وواردات الدولة من الذهب للأغراض النقدية وكذلك رصيد الدولة من العملات الأجنبية ، ويضم ميزان المدفوعات من جانب واحد على غير طبيعة الأحوال في الحسابات الأخري مايتم من مدفوعات من جانب واحد فقط وذلك كما في حالة الهدايا والمنح (خاصة وحكومية) والتعويضات ومايرسله الأفراد لذويهم في الخارج (٢) .

ويعكس توازن ميزان المدفوعات قوة النظام الاقتصادي القائم بالدولة ويلاحظ أن هناك عجزا مزمنا في ميزان

مدفوعات الدول النامية غير المصدرة للبترول ويرجع هذا العجز إلى عجز ميزان المعاملات الجارية لهذه الدول نظرا لارتفاع وارداتها من السلع المادية بالإضافة إلى الخدمات أو السلع غير المنظورة وعلى العكس من ذلك يلاحظ أن هناك العديد من الدول من أمثلتها إيطاليا وأسبانيا استطاعت من خلال المتحصلات السياحية أن تخفض أو فى بعض الأحيان تقضى على عجز ميزان مدفوعاتها وينطبق هذا الوضع أيضا على بعض الدول مثل تايلاند وجزر فيجى وجزر الباهاما (٣) .

إن استمرار العجز فى ميزان مدفوعات أى دولة يعكس عدم صحة وفعالية النظام الاقتصادى بها وفشل هذا النظام على سبيل المثال فى تغطية وارداتها اللازمة من خلال متحصلات صادراتها مما سيؤدى حتميا إلى خفض قيمة عملة هذه الدولة فى مقابل عملات الدول الأخرى ، ويعنى خفض سعر الصرف لعملة هذه الدولة أن تصبح وارداتها المستقبلية من السلع والخدمات اللازمة ذات تكلفة أعلى كما ستصبح بالتالى صادراتها ذات قيمة أقل .

ومن الأمور المسلم بها أن خفض سعر صرف عملة الدولة يعمل على زيادة التدفق السياحى عليها نظرا لكون هذا الخفض سيجعل من هذه الدولة دولة رخيصة نسبياً بالرغم من أن تأثير هذه الزيادة فى الحركة السياحية على خفض عجز ميزان المدفوعات يعد تأثيرا غير مؤكداً .

كما يعمل النشاط السياحى على زيادة حصيلة الدولة من العملات الأجنبية ، وينتج ذلك عن حاصل بيع السلع والخدمات إلى السائحين الأجانب ، ويمكن بصفة عامة تقسيم العملات إلى عملات صعبة Hard Currencies وعملات سهلة Soft Currencies ومن أمثلة العملات الصعبة الدولار الأمريكى والمارك الألمانى والين اليابانى والفرنك السويسرى ، وهذه العملات تعد عملات مقبولة دولياً نظراً لأنها عملات خاصة بدول ذات اقتصاد متقدم ويتميز بالقوة .

وعلى العكس من ذلك يطلق اصطلاح العملة السهلة على العملات غير القابلة للتحويل فهذه العملات غير مقبولة فى التعامل على المستوى الدولى حتى فى حالة قبولها دولياً فإنه يفرض عليها العديد من القيود والمحددات فى حالة استخدامها خارج حدود الدولة المصدرة لها (٤) .

ومن الأمور المتعارف عليها أن قوة العملة ومدى قبولها فى المعاملات الخاصة بالتجارة الخارجية يعكس بطبيعة الحال قوة اقتصاد الدولة المصدرة لها .

وتتحدد قيمة عملة دولة ما بناء على سعر الصرف الخاص بهذه العملة فى مواجهة عملة دولة أخرى ، فسعر الصرف يعنى عدد الوحدات من العملة الوطنية التى تساوى الوحدة من العملة الأجنبية أو العكس أى أن سعر الصرف ماهو إلا قيمة العملة مقدراً بوحدات من العملة الأخرى (٥) .

ويعد تحديد سعر الصرف الحقيقى وكذلك السعر الاسمى عملية فى غاية الصعوبة فالسعر الاسمى للعملة هو القيمة التى تحصل عليها عملة دولة ما فى مقابل عملة دولة أخري فى وقت محدد ، فالسعر الاسمى هو السعر الذى يحصل عليه السائح عند قيامه بشراء او تغيير العملات الأجنبية بينما السعر الحقيقى هو السعر الذى

يقرره المتعاملون فى سوق النقد بناء على القوة الشرائية التى تتمتع بها العملة فى السوق الدولية بالمقارنة بالعملات التجارية الدولية الأخرى .

ويعد تحديد سعر الصرف الحقيقى للعملات فى غاية الأهمية فى حالة المعاملات الآجلة أى التى تتم فى المستقبل بناء على عقود أجلة لشراء أو بيع صرف أجنبى مقابل منتج أخر فى تاريخ محدد مستقبلاً بسعر يتفق عليه عند التعاقد ، وبالنسبة لمنظمى الرحلات الشاملة فإن عليهم فى هذه الحالة القيام بتسديد قيمة حسابات أجلة بالعملات الأجنبية وهى قيمة الرحلات التى قاموا بتنظيمها والاتفاق عليها إلا أن سداد قيمتها يتم بعد تنفيذ الرحلة بالكامل ، لذلك فإن سوق الصرف الآجلة تعد فى غاية الأهمية كوسيلة للتغطية Hedging ضد المخاطر الناتجة عن التغير فى أسعار صرف العملات المختلفة ، وتأتى التغطية عن طريق العقود الآجلة ويلاحظ أنه فى خلال الاتفاق فإنه لا يتم تمويل أى عملية ولكن العقد يجعل من الممكن تجاهل مايمكن أن يحدث لسعر الصرف (سواء تعرض سعر صرف هذه العملات للتذبذب أو حتى لتخفيض القيمة) Depreciation (٦) .

ومن الأمور المتعارف عليها أى النشاط السياحى يعد نشاطاً مؤثراً فى جميع قطاعات الدولة ، فالإنفاق السياحى يساهم بلا شك فى زيادة الطلب على كافة السلع والخدمات التى تمثل أساساً لإشباع حاجات ورغبات السائحين كما أن هذا الإنفاق يساهم أيضا فى زيادة الطلب على السلع والخدمات الخاصة بالقطاعات الاقتصادية الأخرى التى يرتبط نشاطها ارتباطاً وثيقاً بالقطاع السياحى مثل القطاع الزراعى والقطاع الصناعى وقطاع الخدمات العامة .

ويستخدم تحليل المضاعف فى تقدير أثر الإنفاق السياحى على اقتصاد الدولة المضيفة ، وتقوم الفكرة الأساسية لهذا الأثر المضاعف على أن المبلغ الذى يدخل قطاع السياحة يدور فى حركة الاقتصاد القومى دورات تتعدد حسب قوة هذا الاقتصاد يكون أثرها أكبر من قيمة المبلغ الأصلى ، كما يتولد عن الانفاق السياحى أثرا اقتصاديا آخر متمثلا فى المرتبات والمكافآت وكذلك فى حصيلة ودخل الخزانة العامة للدولة نتيجة الضرائب ورسوم التأشيرات ورسوم تجديدها وكذلك على الأرباح التجارية والصناعية التى يحققها الممولون المشتغلون بالمهن والأعمال المتصلة بصناعة السياحة بالإضافة إلى الرسوم المفروضة على البضائع والخدمات المستوردة (٧) .

وعلى الرغم من أن تزايد التدفق السياحى على دولة ما سيؤدى بلا شك إلى تعاظم حجم وارداتها من السلع والخدمات مما يمثل معه تسرباً للدخل المتولد عن النشاط السياحى القائم، وينطبق هذا الوضع على معظم الدول السياحية إلا أنه يلاحظ أن قلة قليلة فقط منها هى التي تستطيع مواردها وإمكاناتها الذاتية أن تغطى بالكامل كافة احتياجات الطلب السياحى الكلى ، لذلك فإن دراسة وتحليل المكون الاستيرادى للمنتج السياحى تعد فى غاية الأهمية وذلك من أجل محاولة الاستعاضة عنه بالمنتج المحلى أو على الأقل الحد أو التقليل من هذا المكون

الاستيرادى بقدر الإمكان .

كما تؤثر السياحة تأثيرا إيجابيا على زيادة حجم العمالة فى الدولة السياحية سواء أكانت عمالة مباشرة أو غير مباشرة وتتمثل العمالة المباشرة فى حجم العمالة القائمة على خدمة النشاط السياحى بشكل مباشر مثل العمالة القائمة بقطاع الفنادق ووسائل الإقامة والإيواء السياحى (٨) .

وتتمثل العمالة غير المباشرة فى العمالة القائمة فى القطاعات الأخرى غير القطاع السياحى والتى يرتبط نشاطها ويتداخل بشكل كبير مع النشاط السياحى مثل قطاع التشييد وقطاع الزراعة وقطاع الصناعة .

أما عن مصر فيساهم النشاط السياحى مساهمة فعالة فى دعم الاقتصاد المصرى وذلك من خلال ما يمثله الدخل السياحى من دعم إيجابى لميزان المدفوعات بإعتبار أن الدخل السياحى يؤثر تأثيرا مباشرا على ميزان المعاملات الجارية والذى يؤثر بدوره على ميزان المدفوعات كما يساهم النشاط السياحى مساهمة فعالة فى زيادة حصيلة الدولة من العملات الأجنبية وكذلك فى خلق فرص جديدة للعمالة سواء المباشرة وغير المباشرة بالإضافة إلى مساهمته الإيجابية فى جذب الاستثمارات الوطنية والعربية والأجنبية .

أهداف البحث :

يهدف البحث إلى تحليل الآثار الاقتصادية الناتجة عن النشاط السياحى على الاقتصاد المصرى بصفة عامة من خلال تحديد تأثير الإنفاق السياحى على الناتج المحلى الإجمالى وعلى ميزان المدفوعات بالإضافة إلى تأثيره على العمالة وجذب فرص الاستثمار الوطنية والأجنبية .

منهجية البحث :

يعتمد البحث على الاحصاءات والبيانات الرسمية الصادرة من وزارة السياحة ووزارة التخطيط ووزارة الاقتصاد والبنك المركزى المصرى بالإضافة إلى الهيئة العامة للاستثمار .

كما يعتمد على الدراسات والأبحاث والمراجع العربية والأجنبية التى تتعلق بالآثار الاقتصادية الناتجة عن النشاط السياحى على الاقتصاد المصرى .

تطور الإيرادات السياحية :

يشير الجدول رقم (١) إلى تطور الإيرادات السياحية خلال الأعوام المالية الخمس من عام ١٩٩٤/١٩٩٥ إلى عام ١٩٩٨/١٩٩٩.

ويتضح من الجدول (١) أن الإيرادات قد شهدت زيادة مضطردة خلال الأعوام المالية ١٩٩٤ / ١٩٩٥ ، و ١٩٩٥/١٩٩٦ و ١٩٩٦/١٩٩٧ إلا أن هذه الإيرادات قد تعرضت للإنخفاض الملحوظ عام ١٩٩٧/١٩٩٨ نظرا لوقوع حادث الأقصر الإرهابى خلال عام ١٩٩٧ و تأثيره السلبى على الحركة اسياحية الوافدة إلى مصر .

وبالرغم من إرتفاع الإيرادات السياحية مرة أخرى عام ١٩٩٨/١٩٩٩ عن عام ١٩٩٧/١٩٩٨ لتصل إلى ٣ مليار و ٢٣٥ مليون دولار بنسبة زيادة قدرها ١٠٪ عن العام السابق إلا أن هذه النسبة لم تصل إلى معدلات عام

جدول (١) الإيرادات السياحية خلال الفترة الممتدة من العام المالى ١٩٩٥/١٩٩٤ إلى العام ١٩٩٩/١٩٩٨

القيمة بالمليون دولار

العام المالى	الإيرادات السياحية	نسبة التغير
١٩٩٥/١٩٩٤	٢٢٩٨ر٩	—
١٩٩٦/١٩٩٥	٣٠٠٩ر١	٣٠ر٩
١٩٩٧/١٩٩٦	٣٦٤٦ر٣	٢١ر٢
١٩٩٨/١٩٩٧	٢٩٤٠ر٥	(١٩ر٤)
١٩٩٩/١٩٩٨	٣٢٣٥و١	ــر١٠

المصدر : وزارة السياحة ، السياحة بالأرقام ، ١٩٩٩

١٩٩٧/١٩٩٦ الذى وطلت فيه هذه الإيرادات إلى ٣ مليار و ٦٤٦ مليون دولار بنسبة زيادة قدرها ٢١ر٢٪ عن العام السابق .

الإيرادات السياحية كأحد المصادر الرئيسية للعملات الأجنبية :

تشير الأرقام الواردة فى الجدول رقم (٢) أن مصادر العملات الأجنبية فى مصر تتركز فى أربعة أنشطة رئيسية هى : تحويلات المصريين بالخارج وإيرادات السياحة وإيرادات قناة السويس وصادرات البترول .

ويتضح من الجدول رقم (٢) أن السياحة ظلت المصدر الرئيسى للحصول على العملات الأجنبية على مدار العامين الماليين ١٩٩٦/٩٥ و ١٩٩٧/٩٦ إلا أنها تراجعت لتحتل المركزى الثانى بعد تحويلات المصريين بالخارج فى العام المالى ١٩٩٨/٩٧ وهو العام الذى شهدت فيه الإيرادات السياحية إنخفاظا ملحوظاً تأثراً بأزمة الأقصر الشهيرة إلا أن هذه الإيرادات قد ارتفعت مرة أخري خلال العام المالى ١٩٩٩/٩٨ لتصل إلى ٣ مليار و ٢٣٥ مليون دولار وبالرغم من هذا الإرتفاع فقد احتلت السياحة المركز الثانى كأحد مصادر العملات الأجنبية للدولة بعد تحويلات المصريين بالخارج .

جدول رقم (٢) مصادر العملات الأجنبية فى جمهورية مصر العربية فى الفترة الممتدة من العام المالى ١٩٩٨/٩٥ إلى ١٩٩٩/٩٨

القيمة بالمليون دولار

السنة المالية / الأنشطة	١٩٩٦/٩٥	١٩٩٧/٩٦	١٩٩٨/٩٧	١٩٩٩/٩٨
تحويلات المصريين بالخارج	٢٩٩١	٣٣٥٤	٣٦٦٠	٣٣٠٣
إيرادات السياحة	٣٠٠٩	٣٦٤٦	٢٩٤١	٣٢٣٥
إيرادات قناة السويس	١٨٨٥	١٨٤٩	١٧٧٦	١٧٧١
صادرات البترول	٢٢٢٦	٢٥٧٨	١٧٢٩	١٠٠٠
صادرات أخرى	٢٣٨٢	٢٧٦٨	٣٤٠٠	٣٤٤٥

المصدر : وزارة الاقتصاد و التجارة الخارجية ، النشرة الاقتصادية الشهرية ، نوفمبر ٢٠٠٠

البنك المركزى المصرى ، التقرير السنوى ١٩٩٩/٩٨

أثر الإيرادات السياحية فى دعم ميزان المدفوعات :

يساهم النشاط السياحى مساهمة فعالة فى سد العجز فى ميزان المدفوعات من خلال تأثيره على ميزان الخدمات ـ المعاملات الجارية) ويشير الجدول رقم (٣) إلى تزايد الفائض فى ميزان الخدمات ليصل إلى ٩ر٥ مليار دولار عام ١٩٩٩/٩٨ بدلا من ٧ر٤ مليار دولار عام ١٩٩٨/٩٧ .

ويتضح من الجدول رقم (٣) ارتفاع بند السفر (السياحة) بنسبة ١٠ر٠ ليصل إلى ٢ر٣مليار دولار خلال السنة المالية ١٩٩٩/٩٨ مقابل ٩ر٢ مليار دولار خلال السنة المالية السابقة وذلك نتيجة الزيادة الواضحة فى عدد الليالى السياحية بنحو ٢ر٤ مليون ليلة لتصل إلى ٧ر٢٥ مليون ليلة .

ويتضح من الأرقام الواردة بالجدول رقم (٤) ارتفاع حصيلة الخدمات طوال الفترة الممتدة من العام المالى ١٩٩٤/٩٣ إلى ١٩٩٩/٩٨ لتصل إلى ١١٠١٥ مليون دولار عام ١٩٩٩/٩٨، وقد ساهم النشاط السياحى فى خفض العجز فى رصيد الميزان الجارى الذى بلغت قيمته

جدول(٣) الإيرادات السياحية و أثرها على ميزان الخدمات

عن العامين الماليين ١٩٩٨/٩٧ و١٩٩٩/٩٨

(مليون دولار)

	١٩٩٨/٩٧	١٩٩٩/٩٨	التغير(ـ)
ميزان الخدمات	٤٦٩١ر٧	٥٩٤٦ر٤	١٢٥٤ر٧
المتحصلات	١٠٤٥٥ر٤	١١٠١٥ر٠	٥٥٩ر٦
النقل	٢٤٥٧ر١	٢٦٣٦ر٩	١٧٩ر٨
السفر	٢٩٤٠ر٥	٣٢٣٥ر١	٢٩٤ر٦
دخل الاستثمار	٢٠٨١ر٣	١٩٢٣ر٠	(١٥٨ر٣)
متحصلات حكومية	٣٠٣ر١	٣٠٨ر٠	٤ر٩
متحصلات أخرى	٢٦٧٣ر٤	٢٩١٢ر٠	٢٣٨ر٦
المدفوعات	٥٧٦٣ر٧	٥٠٦٨ر٦	(٦٩٥ر١)
النقل	٣٦١ر٨	٣٧٦ر٧	١٤ر٩
السفر	١٣٠٦ر٨	١١٠٤ر٠	(٢٠٢ر٨)
دخل الاستثمار	٨٦٨ر٠	٩٢٨ر٣	٦٠ر٣
مدفوعات حكومية	٨٥٦ر٠	٥١١ر٢	(٣٤٤ر٨)
مدفوعات أخرى	٢٣٧١ر١	٢١٨٤ر٤	(٢٢٢ر٧)

المصدر : البنك المركزى المصرى ، التقرير السنوى ، ١٩٩٩/٩٨

٦٥٧٧ر٦ مليون دولار عام ١٩٩٩/٩٨والناتج عن ارتفاع المدفوعات عن الواردات .

وبذلك يتضح أن ميزان الخدمات قد حقق قيم موجبة طوال هذه الفترة وأن هذه القيم قد ساهمت فى سد العجز فى الميزان الجاري .

مساهمة قطاع السياحة فى دعم الناتج المحلى الإجمالى :

لما كان الإنتاج تياراً متدفقاً من السلع والخدمات فلابد من تحديد مداه الزمنى بمعنى أن قيمة الإنتاج لابد وأن تقترن بتحديد الفترة الزمنية وإنتاج المجتمع من السلع

جدول (٤) المتحصلات و المدفوعات الجارية عن السنوات المالية من ١٩٩٤/٩٣ حتى ١٩٩٩/٩٨

بالمليون دولار

فى نهاية	الميزان الجارى				رصيد الميزان الجارى	صافى التحويلات الرسمية و الخاصة	رصيد الميزان الجارى و التحويلات
	حصيلة الصادرات	مدفوعات عن الواردات	حصيلة الخدمات	مدفوعات عن الخدمات			
١٩٩٤/٩٣	٣٣٣٧ر٣	١٠٦٤٧ر١	٨٤٥٨ر٨	٥٠٠٣ر٦	-٣٨٥٤ر٦	٤٠٤٦ر٠	١٩١ر٤
١٩٩٥/٩٤	٤٩٥٧ر٠	١٢٨١٠ر٥	٩٥٥٥ر٦	٥٥١٣ر٨	-٣٨١١ر٧	٤١٩٧ر٦	٣٨٥ر٩
١٩٩٦/٩٥	٤٦٠٩ر٠	١٤١٠٧ر٠	١٠٦٣٦ر٠	٤٨٤٤ر٠	-٣٧٠٦ر٠	٣٥٢١ر٠	-١٨٥ر٠
١٩٩٧/٩٦	٥٣٤٥ر٤	١٥٥٦٤ر٨	١١٢٤٠ر٩	٥٠٤٨ر١	-٤٠٢٦ر٦	٤١٤٥ر٢	١١٨ر٦
١٩٩٩/٩٧	٥١٢٨ر٠	١٦٨٩٩ر٠	١٠٤٥٦ر٠	٥٧٦٤ر٠	-٧٠٧٩ر٠	٤٦٠٠ر٠	-٢٤٧٩ر٠
١٩٩٩/٩٨	٤٤٤٥ر٠	١٦٩٦٩ر٠	١١٠١٥ر٠	٥٠٦٨ر٦	-٦٥٧٧ر٦	٤٨٦٩ر١	-١٧٠٨ر٥

المصدر : البنك الأهلى المصرى ، النشرة الاقتصادية ، العدد الثانى ، المجلد الثالث و الخمسون ، ٢٠٠٠

والخدمات النهائية خلال عام يطلق عليه « الناتج المحلى الإجمالى » GROSS DOMESTIC PRO- DUDT أما إذا أضفنا إلى الناتج المحلى الإجمالى صافى حقوق الملكية من التعامل مع العالم الخارجى فإننا نحصل على مايعرف بالناتج القومى الإجمالى GROSS NATIONSL PRODUCT (٩) .

ويوضح الجدول رقم (٥) مساهمة قطاع السياحة فى الناتج المحلى لقطاعات الخدمات الإنتاجية ومعدلات النمو الحقيقية ، وتشير الأرقام الواردة بالجدول إلى ارتفاع معدل نمو الناتج فى قطاع الخدمات الإنتاجية إلى ١ر٧٪ نتيجة لعودة الحركة السياحية الوافدة إلى مصر إلى معدلاتها الطبيعية والذى اقترن بتوسع استثمارات القطاع الخاص فى قطاع السياحة ، وبالرغم من هذا الارتفاع فى معدل نموقطاع المطاعم والفنادق ليصل إلى ٧ر٢٨٪ عام ١٩٩٩/٩٨ مقارنة بنسبة ٧ر٢٤ السالبة فى العام السابق إلا أنه من الصعب الاعتماد فقط على هذا القطاع باعتباره الممثل الوحيد للنشاط السياحى فى الناتج المحلى الإجمالى ، فإنفاق السائحون الأجانب على الخدمات التى تقدمها المطاعم والفنادق يمثل نسبة صغيرة من إجمالى إنفاقهم فى الاقتصاد ككل فالسائح الأجنبى ينفق مابين ٣٠٪ إلى ٤٠٪ فى المتوسط من إجمالى إنفاقه على الفنادق والمطاعم ونسبة ٦٠ - ٧٠٪ المتبقية يتم إنفاقها

جدول(٥) الناتج المحلى لقطاعات الخدمات الإنتاجية و معدلات النمو الحقيقية

السنوات / القطاعات	١٩٩٨/٩٧		١٩٩٩/٩٨	
	(مليار جنيه)	معدل النمو %	(مليار جنيه)	معدل النمو %
قطاعات الخدمات الإنتاجية	٨١ر٣	٨ر٤	٨٧ر٠	٧ر١
النقل و المواصلات	١٧ر٣	٦ر٨	١٨ر٤	٦ر١
قناة السويس	٦ر٥	١ر٠	٦ر٥	٠ر٣
التجارة	٤٤ر٠	٦ر٢	٤٦ر٧	٦ر٠
المال	١٠ر٤	١٠ر٠	١١ر٥	١١ر٧
التأمين	٠ر٢	١١ر٠	٠ر٢	٩ر٤
المطاعم و الفنادق	٢ر٩	(٢٤ر٧)	٣ر٧	٢٨ر٧

المصدر : البنك المركزى المصرى ، التقرير السنوى ، ١٩٩٩/٩٨

فى قطاعات أخرى كالنقل والأنشطة الترفيهية والتسوق وغيرها (١٠) ، فالنشاط السياحى يضم كافة الجوانب المتعلقة بالإنفاق على السلع اوالخدمات التى تقدم للزائرين من نقل وإقامة وطعام وشراب وترويح وتذكارات ورحلات مشاهدة المعالم السياحية إلى غير ذلك ، فإن صناعة السياحة تغطى الإنتاج و التداول والاستهلاك لعدة صناعات متجانسة ومتشابكة تكون فى مجموعها صناعة مركبة (١١) .

لذلك فإن جزء من إنفاق السائح يذهب بالتبعية على إنتاج القطاعات الأخرى التى يرتبط نشاطها بالنشاط السياحى مثل القطاعات السابقة إلا أن أثر هذا الإنفاق لايظهر تحت بند الإنفاق السياحى أو مساهمة قطاع السياحة فى الناتج المحلى الإجمالى وبالتالى تتضاءل الأهمية الحقيقية للإنفاق السياحى ولاتظهر بصورتها الحقيقية .

معدلات النمو والأهمية النسبية للقطاعات فى الناتج المحلى الإجمالى :

ويشير الجدول رقم (٦) إلى معدلات النمو والأهمية النسبية للقطاعات فى الناتج المحلى الإجمالى .

ويتضح من الجدول رقم (٦) أن قطاع المطاعم والفنادق هو القطاع الممثل الوحيد للنشاط السياحى فى

جدول (٦) معدلات النمو و الأهمية النسبية للقطاعات فى الناتج المحلى الإجمالى

(%)

السنة المالية / القطاعات	١٩٩٨/٩٧		١٩٩٩/٩٨	
	معدل النمو	الأهمية النسبية	معدل النمو	الأهمية النسبية
القطاعات السلعية	**٦ر٥**	**٤٩ر٩**	**٥ر٦**	**٤٩ر٧**
الزراعة	٣ر٧	١٧ر٣	٣ر٧	١٧ر٠
البترول	٦ر٩	٦ر٧	(٥ر٢)	٦ر٠
قطاع الخدمات الإنتاجية	**٤ر٨**	**٣٢ر١**	**٧ر١**	**٣٢ر٤**
المال	١٠ر٠	٤ر١	١١ر٧	٤ر٣
المطاعم و الفنادق	(٢٤ر٧)	١ر١	٢٨ر٧	١ر٤
قطاع الخدمات الاجتماعية	**٥ر١**	**١٨ر٠**	**٥ر٣**	**١٧ر٩**
الخدمات الشخصية و الاجتماعية	٤ر٨	٧ر٩	٤ر٧	٧ر٨

المصدر : البنك المركزى المصرى ، التقرير السنوى ١٩٩٩/٩٨

الناتج المحلى الإجمالى ، وتشير الإحصاءات الواردة فى الجدول إلى أن مساهمة القطاعات السلعية بلغت نسبتها ٤٩ر٧٪ فى الناتج المحلى الإجمـالى لعـام ١٩٩٩/٩٨ مقابل ٤٩ر٩٪ فى العام السابق وذلك تأثرا بتراجع النمو فى قطاع البترول ، كما بلغت نسبة مساهمة قطاع الخدمات الإجتماعية فى الناتج المحلى الإجمالى ١٧ر٩ ٪ فى عـام ١٩٩٩/٩٨ مقابل ١٨ر٠٪ فى السنة الماليـة السابقة ، أما بالنسبة لقطاع السياحة الممثل فى الفنادق والمطاعم فقد حقق معدل نمو موجب ليصل إلى ٢٨ر٧٪ فى عام ١٩٩٩/٩٨ بدلا من المعدل السالب الذى تحقق فى العام السابق نتيجة للأزمة التى كان قد تعرض لها القطاع ، كما بلغت الأهمية النسبية لذات القطاع عن نفس العام ١ر٤٪ مقارنة بـ ١ر١٪ فى العام السابق .

المضاعف السياحى :

يرتكز مفهوم المضاعف السياحى على أن كل إنفاق سياحى لاتقتصر آثاره فقط على المبلغ الذى يتحدد به هذا الإنفاق ولكنه يتعدى ذلك إلى أضعافه نتيجة العديد من المعاملات التى يمر بها كل مبلغ من مبالغ هذا الإنفاق لتداخل المنشآت السياحية المختلفة المتلقية لأجزاء من هذا الإنفاق فى معاملات ذات طبيعة متباينة فى قطاعات أخرى (١٢) .

ويستخدم المضاعف السياحى فى قياس الآثار الحقيقية المختلفة عن الإنفاق السياحى على الاقتصاد القومى .

ويلاحظ وجود أربعة أنواع من المضاعفات هى : (١٣)

* مضاعف المخرجات

The Output Multplier

* مضاعف الدخل

The Income Multiplier

* مضاعف العمالة

The Employment Multiplier

* مضاعف الدخل الحكومى

The Government Revenue Multiplier

وبصفة عامة تعتمد قيمة المضاعف السياحى على طبيعة العلاقة ودرجة الترابط بين قطاع السياحة وكلما زادت درجة الترابط بينهما كلما أدى ذلك إلى زيادة قيمة المضاعف السياحى والعكس صحيح فكلما انخفضت درجة الترابط بين القطاع السياحى والقطاعات الاقتصادية الأخرى فى الدولة أدى ذلك إلى وجود العديد من التسربات خارج الدولة ومن ثم يزداد حجم الاستيراد ويقل بذلك أثر الإنفاق السياحى على الاقتصاد القومى .

ويلاحظ أنه نظرا لتقدم وازدهار العديد من القطاعات المرتبطة بالقطاع السياحى فى مصر فقد أصبح اللجوء للاستيراد للوفاء بمستلزمات القطاع السياحى فى أضيق الحدود وبالتالى انخفض معدل التسرب عما كان عليه من قبل وبناء على ذلك فإنه يمكن تقدير المضاعف السياحى فى مصر فى التسعينات بحوالى ٩ر١ ٪ (١٤) .

ويشير الجدول رقم (٧) إلى أثر المضاعف السياحى على زيادة الإيرادات السياحية فى الأعوام المالية من ٩٤/١٩٩٥ إلى ٩٨/١٩٩٩ وذلك باستخدام المضاعف السياحى (٩ر١)

ويتضح من تحليل الأرقام الواردة بالجدول رقم (٧) تأثير المضاعف السياحى على الإيرادات السياحية فقد تضاعفت هذه الإيرادات نتيجة لإضافة مضاعف (٩ر١) لتصل إلى ٩ر٤٣٦٧ مليون دولار بزيادة قدرها ٢٠٦٩ مليون دولار فى العام المالى ٩٤/١٩٩٥ كما بلغت الإيرادات السياحية بعد إضافة المضاعف السياحى ٧ر٦١٤٦ مليون دولار بزيادة قدرها ٦ر٢٩١١ فى العام المالى ٩٨/١٩٩٩ .

مساهمة السياحة فى زيادة فرص الاستثمار الأجنبى والوطنى :

تعد المشروعات السياحية من أكثر المشروعات جذباً لرؤوس أموال المستثمرين الأجانب والوطنيين لأن السياحة كصناعة مركبة تتضمن مجالات مختلفة للاستثمار مثل الفنادق والقرى السياحية والمطاعم والملاهى ومراكز الرياضة والترويج والفنادق العائمة وشركات السياحة ووكالات السفر ووسائل النقل السياحى بالإضافة إلى المشروعات السياحية الكبرى مثل إقامة المراكز السياحية والمدن السياحية المتكاملة .

جدول (٧) الإيرادات السياحية عن الأعوام من ١٩٩٥/٩٤ إلى ١٩٩٩/٩٨ و ما يقابلها من إيرادات بعد إضافة المضاعف السياحي

القيمة بالمليون دولار

العام المالى	الإيرادات السياحية	الإيرادات السياحية بعد إضافة المضاعف	قيمة الزيادة فى الإيرادات
١٩٩٥/٩٤	٢٢٩٨ر٩	٤٣٦٧ر٩	٢٠٦٩
١٩٩٦/٩٥	٣٠٠٩ر١	٥٧١٧ر٣	٢٧٠٨ر٢
١٩٩٧/٩٦	٣٦٤٦ر٣	٦٩٢٨ر-	٣٢٨١ر٧
١٩٩٨/٩٧	٢٩٤٠ر٥	٥٥٨٧ر-	٢٦٤٦ر٥
١٩٩٩/٩٨	٣٢٣٥ر١	٦١٤٦ر٧	٢٩١١ر٦

المصدر : وزارة السياحة ، السياحة بالأرقام ، ١٩٩٩

معهد التخطيط القومي ، سلسلة قضايا التخطيط و التنمية ، العدد ١٢٤ ، ديسمبر ١٩٩٨

وتشير الأرقام الواردة بالجدول التالى (٨) إلى جملة الاستثمارات المنفذة على المستوي القومى خلال الأعوام المالية من ٨٧/١٩٩٨ - ٩٩/٢٠٠٠ وكذلك نسبة نصيب كل قطاع من هذه القطاعات إلى الإجمالى العام للاستثمارات على المستوى القومى .

وبتحليل الأرقام الواردة فى الجدول رقم (٨) يتضح استحواذ قطاع الصناعة والتعدين على النصيب الأكبر من جملة الاستثمارات الخاصة بالقطاعات السلعية حيث حقق هذا القطاع ١٥ مليار و ٢٢٣ مليون جنيه بما يعادل ٢٠ر٨٪ من جملة الاستثمارات على المستوى القومى خلال العام المالى ٩٩/٢٠٠٠ .

أما مجموعة قطاعات الخدمات الإنتاجية فقد حققت ١٧ مليار و ٢٣٢ مليون جنيه بما يعادل ٢٣ر٦٪ من جملة الاستثمار على المستوى القومى ، وكان نصيب قطاع السياحة ٤ مليار و ٥٠٠ مليون جنيه خلال العام المالى ٩٧/١٩٩٨ ثم ارتفعت الاستثمارات المنفذة خلال العام المالى ٩٨/١٩٩٩ إلى ٤ مليار و ٩٨٠ مليون جنيه إلا أنها انخفضت خلال العام المالى ٩٩/٢٠٠٠ لتصل إلى ٤ مليار و ٨٨٢ مليون جنيه بنسبة ٦ر٧ من جملة الاستثمار على المستوي القومى و ٢٨ر٣٪ من جملة استثمارات مجموعة

جدول رقم (٨) جملة الاستثمارات المنفذة على المستوى القومى خلال الأعوام المالية ١٩٩٨/٩٧ ، ١٩٩٩/٩٨ ، ٢٠٠٠/٩٩

القيمة بالمليون جنيه

السنوات / القطاعات	١٩٩٨/٩٧		١٩٩٩/٩٨		٢٠٠٠/٩٩	
	الاجمالى	%	الاجمالى	%	الاجمالى	%
الزراعة	٦٨٣٧	١١ر-	٨٢٢٦	١٢ر-	٩٨٩٣	١٣ر٥
الصناعة و التعدين	١١٩٨١	١٩ر٣	١٣٦٥١	١٩ر٩	١٥٢٢٣	٢٠ر٨
البترول	٦٤٨٢	١٠ر٥	٥٨٠٢	٨ر٤	٣٩٧٦	٥ر٤
الكهرباء	٣١٢٧	٥ر-	٣٠٠٨	٤ر٤	٣١٧٤	٤ر٢
التشييد	١٣٥٠	٢ر٢	١٤٤٥	٢ر١	٢٢٧٩	٣ر١
جملة القطاعات السلعية	**٢٩٧٧٧**	**٤٨ر-**	**٣٢١٣٢**	**٤٦ر٨**	**٣٤٥٤٥**	**٤٧ر٢**
النقل و المواصلات و قناة السويس	٧٤١٥	١٢ر-	٩٢٣٤	١٣ر٥	١٠٦٦٩	١٤ر٦
التجارة و المال و التأمين	١٦٣٩	٢ر٦	٢٢٨٨	٣ر٣	١٦٨١	٢ر٣
السياحة	٤٥٤٧	٧ر٣	٤٩٨٤	٧ر٣	٤٨٨٢	٦ر٧
جملة قطاعات الخدمات الانتاجية	**١٣٦٠١**	**٢١ر٩**	**١٦٥٠٦**	**٢٤ر١**	**١٧٢٣٢**	**٢٣ر٦**
الاسكان	٨٠١٩	١٢ر٩	٨٥٨٧	١٢ر٥	٩٧٥٤	١٣ر٣
المرافق	٣٨٤٢	٦ر٢	٣٦٦٢	٥ر٣	٤٠٢٨	٥ر٥
الخدمات الصحية	١٧٦٩	٢ر٩	٢٢٥٨	٣ر٣	٢٣٠٧	٣ر٢
الخدمات التعليمية	٣٠٩٠	٥ر-	٣٢٦٦	٤ر٨	٣١٠٤	٤ر٢
الخدمات الأخرى	١٩١٢	٣ر١	٢١٧٦	٣ر٢	٢١٣٥	٢ر٩
جملة قطاعات الخدمات الاجتماعية	**١٨٦٣٢**	**٣٠ر١**	**١٩٩٤٩**	**٢٩ر١**	**٢١٣٢٨**	**٢٩ر٢**
الاجمالى العام	**٦٢٠١٠**	**١٠٠**	**٦٨٥٨٧**	**١٠٠**	**٧٣١٠٥**	**١٠٠**

المصدر : وزارة التخطيط ، تقارير متابعة الخطة لسنوات مختلفة

قطاعات الخدمات الإنتاجية .

وبذلك تكون السياحة قد احتلت المركز الخامس من حيث حجم الاستثمارات المنفذة على المستوي القومي .

ومن الأمور المتعادف عليها أن من أهم المشكلات التي تقف عائقا فى سبيل تقدم وزيادة قدرة الدولة على جذب الاستثمارات هى مشكلة ارتفاع معدلات التضخم وعدم استقرار اسعار صرف العملات الحرة بالنسبة للعملة الوطنية مما يؤدى إلى حدوث مفاجأت للمستثمرين فيما يتعلق بالتسهيلات والقروض المصرفية للمشروعات وعدم استطاعة هؤلاء المستثمرين توقع المستقبل الاقتصادى الحقيقى لمشروعاتهم من خلال دراسات الجدوى التى يقومون بإعدادها عن طريق المكاتب الاستشارية المتخصصة (١٥) .

إجمالى الشركات التي تم تأسيسها داخل البلاد حتى ٢٠٠٠/٦/٣٠ :

توضح الأرقام الواردة بالجدولين رقمى (٩) و (١٠) إجمالى رؤوس الأموال وكذلك تكلفة الاستثمارات الخاصة بالشركات سواء تلك التى بدأت النشاط بالفعل أو التى تحت التنفيذ ..

ويتضح من تحليل الأرقام الواردة بهذين الجدولين أن السياحة تحتل المركز الثانى بعد الصناعة من حيث عدد المشروعات وكذلك قيمة رؤوس الأموال المصدرة وتكلفة الاستثمار حيث بلغت رؤوس أموال الشركات السياحية ٢٧ مليار و ٧٣٥ مليون جنيه بينما بلغت تكلفة الاستثمارات فى ذات القطاع ٥٠ مليار و ٤٩١ مليون جنيه حتي ٢٠٠٠/٦/٣٠ وبذلك تمثل رؤوس الأموال فى قطاع السياحة حوالى ٢٧٪ من إجمالى رؤوس الأموال فى جميع قطاعات الدولة الاقتصادية عدا المناطق الحرة .

إجمالى الشركات السياحية التى بدأت النشاط والتى تحت التنفيذ حتى ٢٠٠٠/٦/٣٠ :

توضح الأرقام الواردة بالجدولين التاليين (١١) و (١٢) إجمالى عدد الشركات السياحية التي بدأت النشاط وتلك التى تحت التنفيذ ورأسمالها المصدر وكذلك تكاليفها الاستثمارية .

وتشير الأرقام الواردة فى هذين الجدولين إلى أن إجمالى عدد الشركات التى بدأت النشاط والتى تحت التنفيذ وصل إلى ١١١٦ شركة وتضم هذه الشركات فنادق سياحية وفنادق عائمة و ترفيهية وشركات تنمية سياحية ويبلغ رأس المال المصدر لهذه الشركات ٢٧ مليار و ٧٣٥ مليون جنيه منها ٤ مليار و ٨٨٢ ملين جنيه كرأس مال مصدر للشركات السياحية التى بدأت النشاط بالفعل و ٢٢ مليار و ٨٥٣ مليون جنيه كرأس مال مصدر للشركات تحت التنفيذ كما بلغ إجمالى التكلفة الاستثمارية لهذه الشركات ٥٠ مليار و ٤٩١ مليون جنيه منها ٨ مليار و ٧٠٩ مليون جنيه للشركات التي بدأت النشاط و ٤١

جدول (٩) إجمالي الشركات التي بدأت النشاط و التي تحت التنفيذ حتى ٢٠٠٠/٦/٣٠

القيمة بالمليون جنيه

المجالات	شركات بدأت النشاط			شركات تحت التنفيذ		
	عدد الشركات	رأس المال المصدر	التكاليف الاستثمارية	عدد الشركات	رأس المال المصدر	التكاليف الاستثمارية
الشركات الصناعية	١٤١٦	١٥٤٦٣	٢٣٦٧٣	٤٢١٤	٢٢٤٥٥	٤٧٢٩٤
الشركات الزراعية	١٣٤	١٢٨١	٢٢٢٤	٥١٤	٢٨٩٦	٧٧٩٠
الشركات الانشائية	١٦٣	٣٠٩٧	٦٦٩٣	١٥٣	٣٦٢٠	١٠٧٤٣
الشركات السياحية	٢٠١	٤٨٨٢	٨٧٠٩	٩١٥	٢٢٨٥٣	٤١٧٨٢
الشركات التمويلية	٣١٣	١٥٤٨٦	١٥٤٨٦	٧١	٢٣٤٥	٢٣٤٥
الشركات الخدمية	٣١٤	٣٨٦٥	٧٧٣٤	٤٠٣	٣٥١٢	٥٦٤٣
الاجمالي	**٢٥٤١**	**٤٤٥٧٤**	**٦٤٥١٩**	**٦٢٧٠**	**٥٧٦٨١**	**١١٥٥٩٧**

المصدر : الهيئة العامة للاستثمار و المناطق الحرة ، مركز المعلومات ، التقرير الاحصائي حتى ٢٠٠٠/٦/٣٠

جدول (١٠) إجمالي الشركات التي تم تأسيسها داخل البلاد حتى ٢٠٠٠/٦/٣٠

المجالات	عدد الشركات	رأس المال المصدر	التكاليف الاستثمارية
الشركات الصناعية	٥٦٣٠	٣٧٩١٨	٧٠٩٦٧
الشركات الزراعية	٦٤٨	٤١٧٧	١٠٠١٤
الشركات الإنشائية	٣١٦	٧٢١٧	١٧٤٣٦
الشركات السياحية	١١١٦	٢٧٧٣٥	٥٠٤٩١
الشركات التمويلية	٣٨٤	١٧٨٣١	١٧٨٣١
الشركات الخدمية	٧١٧	٧٣٧٧	١٣٣٧٧
الاجمالي	**٨٨١١**	**١٠٢٢٥٥**	**١٨٠١١٦**

المصدر : الهيئة العامة للاستثمار و المناطق الحرة ، مركز المعلومات ، التقرير الاحصائي حتى ٢٠٠٠/٦/٣٠

جدول (١١) الشركات السياحية التى بدأت النشاط و تلك التى تحت التنفيذ حتى ٢٠٠٠/٦/٣٠

القيمة بالمليون جنيه

المجالات	شركات بدأت النشاط			شركات تحت التنفيذ		
	عدد الشركات	رأس المال المصدر	التكاليف الاستثمارية	عدد الشركات	رأس المال المصدر	التكاليف الاستثمارية
فنادق سياحية	٦٦	٢٠٩٠	٣٦٤٤	١٧٧	٤٦٩٠	٨٨١٩
فنادق عائمة	١٦	٢٣٦	٣٣٧	٦٥	٣٦٦	٦٨٤
قرى سياحية	٤٥	١٣٣٠	٢٣٤٠	٤٧٢	١٢٠٩٤	٢٢٧١٩
مجمعات سياحية	٧	٧٥٩	١٦٨٧	٦١	٣٢١٣	٥٦٠١
النقل السياحى	٤٧	١٤٨	٢٧٠	١٠٢	٢٨٥	٥٦٢
إدارة سياحية	٩	٣١	٣١	٥	٥	١٠
مدن ترفيهية	١١	٢٨٨	٤٠٠	١٩	٣٦٥	٧٤٤
تنمية سياحية	–	–	–	١٤	١٨٣٥	٢٦٥٠
الإجمالى	٢٠١	٤٨٨٢	٨٧٠٩	٩١٥	٢٢٨٥٣	٤١٧٨٢

المصدر : الهيئة العامة للاستثمار و المناطق الحرة ، مركز المعلومات ، التقرير الاحصائى حتى ٢٠٠٠/٦/٣٠

جدول (١٢) إجمالى الشركات السياحية التى تم تأسيسها داخل البلاد و رأسمالها المصدر و التكاليف الاستثمارية حتى ٢٠٠٠/٦/٣٠

القيمة بالمليون جنيه

المجالات	عدد الشركات	رأس المال المصدر	التكاليف الاستثمارية
فنادق سياحية	٢٤٣	٦٧٨٠	١٢٤٦٣
فنادق عائمة	٨١	٦٠٢	١٠٢١
قرى سياحية	٥١٧	١٣٤٢٤	٢٥٠٥٢
مجمعات سياحية	٦٨	٣٩٧٢	٧٢٨٨
النقل السياحى	١٤٩	٤٣٣	٨٣٢
إدارة سياحية	١٤	٣٦	٤١
مدن ترفيهية	٣٠	٦٥٣	١١٤٤
تنمية سياحية	١٤	١٨٣٥	٢٦٥٠
الإجمالى	١١١٦	٢٧٧٣٥	٥٠٤٩١

المصدر : الهيئة العامة للاستثمار و المناطق الحرة ، مركز المعلومات ، التقرير الاحصائى حتى ٢٠٠٠/٦/٣٠

مليار و ٧٨٢ مليون جنيه للشركات تحت التنفيذ .

وبذلك يتضح أن قطاع السياحة يعد قطاعا جاذبا للاستثمارات وأن قدرة هذا القطاع على جذب الاستثمارات العربية والوطنية والأجنبية ستزداد فى المستقبل والدليل على ذلك ارتفاع عدد الشركات التى تحت التنفيذ ليصل إلى ٩١٥ شركة وارتفاع رؤوس أموالها المصدرة إلى ٢٢ مليار و ٨٥٣ مليون جنيه وكذلك تكلفة استثمار هذه الشركات إلى ٤١ مليار و ٧٨٢ مليون جنيه .

مساهمات رؤوس الأموال المصدرة الوطنية والعربية والأجنبية :

تشير الأرقام الواردة بالجدول رقم (١٣) إلى نسبة وقيمة مساهمة رؤوس الأموال المصدرة الوطنية والعربية والأجنبية فى الشركات التى تم تأسيسها حتى ٢٠٠٠/٦/٣٠ .

ويتضح من تحليل الأرقام الواردة بالجدول رقم (١٣) بأن رأس المال الوطنى يحظى بالنصيب الأكبر فى رؤوس الأموال المصدرة لجميع الأنشطة الاقتصادية على المستوى القومى إذ بلغ متوسط مساهمة رأس المال المصدر الوطنى ٧٨٪ من إجمالى رؤوس الأموال المصدرة بينما

جدول (١٣) مساهمات رؤوس الأموال المصدرة الوطنية و العربية و الأجنبية فى الشركات التى تم تأسيسها حتى ٢٠٠٠/٦/٣٠

القيمة بالمليون جنيه

المجالات / رؤوس الأموال المصدرة	وطنية		عربية		أجنبية		الإجمالى
	قيمة المساهمة	%	قيمة المساهمة	%	قيمة المساهمة	%	
الشركات الصناعية	٢٩٥٢٥	٧٨	٣١٩١	٨	٥٢٠٢	١٤	٣٧٩١٨
الشركات الزراعية	٣٤٦٧	٨٣	٤٩٩	١٢	٢١١	٥	٤١٧٧
الشركات الإنشائية	٥٠٩٧	٧٠	٣٣٨	٥	١٧٨٢	٢٥	٧٢١٧
الشركات السياحية	٢٢٩٩٥	٨٣	٣٣٧٧	١٢	١٣٦٣	٥	٢٧٧٣٥
الشركات التمويلية	١٢٦٥٦	٧١	٢٩٥٣	١٧	٢٢٢٢	١٢	١٧٨٣١
الشركات الخدمية	٦٥٢٠	٨٨	٣٤٢	٥	٥١٥	٧	٧٣٧٧
الإجمالى	٨٠٢٦٠	٧٨	١٠٧٠٠	١١	١١٢٩٥	١١	١٠٢٢٥٥

المصدر : الهيئة العامة للاستثمار و المناطق الحرة ، مركز المعلومات ، التقرير الاحصائى حتى ٢٠٠٠/٦/٣٠

تساوت نسبة مساهمة رؤوس الأموال المصدرة الأجنبية والعربية للشركات التي تم تأسيسها حيث بلغت هذه النسبة ١١٪ لكل منهما فى المتوسط .

كما يتضح أيضا أن أكبر نسبة مساهمة لرؤوس الأموال المصدرة الوطنية تحققت فى الشركات الخدمية حيث بلغت هذه النسبة ٨٨٪ يليها الشركات السياحية فى المركز الثانى حيث بلغت نسبةمساهمة رؤوس الأموال الوطنية ٨٣٪ .

أما بالنسبة لرؤوس الأموال المصدرة العربية بلغت نسبة مساهمتها فى الشركات السياحية ١٢٪ متساوية بذلك مع نسبة المساهمة فى الشركات الزراعية لتحتل بذلك الشركات السياحية المركز الثانى بعد الشركات التمويلية التى بلغت نسبها ١٧٪ .

وفيما يتعلق بمساهمة رؤوس الأموال المصدرة الأجنبية احتلت الشركات الإنشائية المركز الأول بنسبة ٢٥٪ ثم الشركات الصناعية والشركات التمويلية بنسبة مساهمة ١٤٪ و ١٢٪ على التوالى واحتلت الشركات الخدمية المركز الرابع بنسبة ٧٪ كما حصلت الشركات السياحية والشركات الزراعية على المركز الأخير بنسبة مساهمة ٥٪ لكل منهما .

أثر القطاع السياحى على العمالة :

ويشير الجدول رقم (١٤) إلى تطور أعداد المشتغلين فى قطاعات الاقتصاد القومى ونصيب كل قطاع من جملة العمالة خلال السنوات المالية من ١٩٩٨/٩٧ حتى ٢٠٠٠/٩٩ .

وطبقا للأرقام الواردة بالجدول رقم (١٤) كان نصيب العمالة فى القطاع السياحى ٩ر٪ فقط من إجمالى العمالة فى القطاعات الاقتصادية المختلفة حيث ساهمت السياحة فى خلق ١٤٥ ألف فرصة عمل عام ١٩٩٨/٩٧ ثم أرتفع هذا العدد إلى ١٤٧ ألف مشتغل عام ١٩٩٩/٩٨ ثم إلى ١٥٠ ألف مشتغل عام ٢٠٠٠/٩٩ .

ويتضح من هذا الجدول أن هذه النسبة لاتمثل سوى العمالة المباشرة التى يخلقها القطاع السياحى وهى العمالة فى الفنادق والمطاعم وشركات السياحة فقط إلا أن الأرقام لم تتضمن العمالة غير المباشرة التى يخلقها القطاع السياحى فى الأنشطة الأخرى المرتبطة بالنشاط السياحى والتى يتم توزيعها ضمن عمالة القطاعات الأخرى مثل قطاع الزراعة وقطاع النقل والمواصلات وقطاع التجارة والمال وقطاع التشييد التى يتداخل نشاطها بشكل مباشر مع النشاط السياحى .

تطور أعداد المشتغلين بالقطاعين العام والخاص السياحى :

ويتضح من الأرقام الواردة بالجدول رقم (١٥) أن عدد المشتغلين فى القطاع الخاص السياحى يفوق بكثير عدد المشتغلين فى القطاع العام حيث بلغ عدد المشتغلين فى القطاع العام ٤ آلاف و ٥٠٠ مشتغل عام ٢٠٠٠/٩٩ فى مقابل ١٤٥ ألف و ٥٠٠ مشتغل فى القطاع الخاص .

جدول (١٤) تطور أعداد المشتغلين فى قطاعات الاقتصاد القومى

خلال السنوات ١٩٩٨/٩٧حتى ٢٠٠٠/٩٩

بالألف مشتغل

القطاعات	١٩٩٨/٩٧		١٩٩٩/٩٨		٢٠٠٠/٩٩	
	جملة	نسبة	جملة	نسبة	جملة	نسبة
الزراعة	٤٨٢٠	٢٩ر٥	٤٩٠٤	٢٩ر-	٤٩٨٥	٢٨ر٦
الصناعة و التعدين	٢١٨٢	١٣ر٤	٢٢٩٧	١٣ر٦	٢٤١٢	١٣ر٨
البترول	٤٤	-ر٣	٤٦	-ر٣	٤٩	-ر٣
الكهرباء	١٢٤	-ر٨	١٢٨	-ر٨	١٣١	-ر٧
التشييد	١٢١٥	٧ر٣	١٢٩٥	٧ر٧	١٣٧٧	٧ر٩
جملة قطاعات الإنتاج السلعى	**٨٣٨٥**	**٥١ر٣**	**٨٦٧٠**	**٥١ر٤**	**٨٩٥٤**	**٥١ر٣**
النقل و المواصلات و قناة السويس	٧٣٢	٤ر٥	٧٦٠	٤ر٥	٧٨٩	٤ر٥
التجارة و المال و التأمين	١٧٤٥	١٠ر٦	١٨١٦	١٠ر٨	١٨٨٨	١٠ر٨
السياحة	١٤٥	-ر٩	١٤٧	-ر٩	١٥٠	-ر٩
جملة قطاعات الخدمات الإنتاجية	**٢٦٢٢**	**١٦ر-**	**٢٧٢٣**	**١٦ر٢**	**٢٨٢٧**	**١٦ر٢**
الإسكان	٢٢٣	١ر٤	٢٢٧	١ر٣	٢٣١	١ر٣
المرافق العامة و التأمينات الاجتماعية و الخدمات الحكومية	٣٦٤٧	٢٢ر٣	٣٧٢٦	٢٢ر١	٣٨٣١	٢٢ر-
الخدمات الأخرى	١٤٦٧	٩ر-	١٥٢٨	٩ر-	١٥٩١	٩ر٢
جملة قطاعات الخدمات الاجتماعية	**٥٣٣٧**	**٣٢ر٧**	**٥٤٨١**	**٣٢ر٤**	**٥٦٥٣**	**٣٢ر٥**
الإجمالى العام	**١٦٣٤٤**	**١٠٠**	**١٦٨٧٤**	**١٠٠**	**١٧٤٣٤**	**١٠٠**

المصدر : وزارة التخطيط ، تقارير متابعة الخطة لسنوات مختلفة

جدول (١٥) أعداد المشتغلين بالقطاعين العام و الخاص السياحى عن السنوات من ١٩٩٨/٩٧ حتى ٢٠٠٠/٩٩

بالألف مشتغل

السنوات / القطاع	١٩٩٨/٩٧	١٩٩٩/٩٨	٢٠٠٠/٩٩
القطاع العام	٥ر٥	-ر٥	٥ر٤
القطاع الخاص	٥ر١٣٩	-ر١٤٢	٥ر١٤٥
الإجمالى	١٤٥	١٧٤	١٥٠

المصدر : وزارة التخطيط ، تقارير متابعة الخطة لسنوات مختلفة

الاستنتاجات :

يساهم النشاط السياحي مساهمة إيجابية فى دعم الاقتصاد القومى ويتضح ذلك بصورة واضحة فى الأثر الإيجابى الذى تحققه الإيرادات السياحية كمصدر من المصادر الرئيسية للعملات الأجنبية .

كما تساهم هذه الإيرادات فى دعم ميزان المدفوعات من خلال تأثيرها الإيجابى على ميزان الخدمات وتأثير هذا الميزان على ميزان المعاملات الجارية أما عن تأثير النشاط السياحى فى الناتج القومى الإجمالى فإن هذا التأثير لايظهر بوضوح نظرا للاعتماد على قطاع الفنادق والمطاعم فقط فى قياس مدى مساهمة النشاط السياحى فى الناتج القومى الإجمالى على الرغم من أن إنفاق السائحين الأجانب على الخدمات التى تقدمها المطاعم والفنادق يمثل نسبة صغيرة من إجمالى إنفاقهم فى الاقتصاد ككل لذلك فإن الاعتماد على هذا القطاع فقط يعد انتقاصاً لما تمثله السياحة من أثر إيجابى على الاقتصاد القومى .

وفيما يتعلق بالأثر الإيجابى الذى تخلقه السياحة فى زيادة فرص الاستثمار الأجنبى والعربى يلاحظ أن قطاع السياحة يساهم مساهمة إيجابية فى جذب الاستثمارات حيث حقق هذا القطاع ٤ مليار و٨٨٢ مليون جنيه عام ٢٠٠٠/٩٩ بنسبة ٦٫٧ من جملة الاستثمار على المستوي القومى و ٢٨٫٣٪ من جملة استثمارات مجموعة قطاعات الخدمات الإنتاجية إلا أن هذا القطاع مازال يعتمد على رؤوس الأموال الوطنية بدرجة أساسية حيث بلغت نسبة مساهمة رؤوس الأموال الوطنية المصدرة ٨٣٪ من إجمالى الاستثمارات على المستوى القومى فى مقابل ١٢٪ لرؤوس الأموال المصدرة العربية و ٥٪ لرؤوس الأموال المصدرة الأجنبية حتى ٢٠٠٠/٦/٣٠ ويتوقع زيادة نسبة مساهمة رؤس الأموال الأجنبية والعربية مستقبلا نظرا لسياسة تشجيع الاستثمارات الأجنبية التى تتبناها الدولة .

كما يساهم القطاع السياحى فى خلق فرص جديدة للعمالة إلا أن نسبة هذه المساهمة لم تتجاوز ١٪ من إجمالى العمالة على المستوى القومى إلا أن هذه النسبة لاتمثل الواقع حيث أنها لا تعكس حقيقة ماتخلقه السياحة من فرص للعمالة نظرا لعدم تضمن الإحصاءات الخاصة بالعمالة تلك التى تخلقها السياحة فى النشاطات المتأثرة بالنشاط السياحى مثل الزراعة والصناعة والتشييد .

* * *

المراجع :

(1) Lickorish, L. and Jenkins, C., An Introduction to Tourism, Butterworth-Heinemann, Oxford, 1997, pp. 1-2.

(٢) د. عبد المنعم راضى ، مبادئ الاقتصاد : تحليل كلى وجزئى ، الجزء الثانى ، مكتبة عين شمس ، ١٩٩٧، ص ٥٦٣ – ٥٦٩ .

(3) Lickorish, L. and Jenkins, C., An Introduction to Tourism, op. cit., p.64.

(4) Lundberg, D.,Krishnamoorthy, M. and Stavenga, M., Tourism Economics, John Wiley & Sons, Inc., New York, 1995, pp. 37-39.

(٥) د. محمود الطنطاوى الباز ، اقتصاديات التجارة الخارجية ، مكتبة عين شمس ، ١٩٩٩، ص ١٢٠– ١٢١.

(٦) د. حمدى رضوان ، الاقتصاد الدولى : دراسة تحليلية للعلاقات الاقتصادية الدولية ، الطبعة الرابعة ، سبتمبر ١٩٩٨ ، ص ١٤٢– ١٤٣ .

(٧) د. صلاح الدين عبد الوهاب ، السياحة الدولية ، ص ١٣٧ .

(8) Williams, A. and Shaw, G., Tourism and Economic Development : European Experiences, Third Edition, John Wiley & Sons, England, 1998 , pp.9-10.

(٩) د. حمدى أحمد العنانى ، أساسيات علم الاقتصاد ، المكتبة المصرية اللبنانية ومكتبة عين شمس ، ص ٢٣٩– ٢٤٠ .

(١٠) د. سحر تهامى وأدريان سوينسكو ، الأثر الحقيقى لقطاع السياحة على الاقتصاد المصرى ، المركز المصرى للدراسات الاقتصادية ، سلسلة أوراق العمل ، ورقة عمل (٤٠) .

(١١) رئاسة الجمهورية ، المجالس القومية المتخصصة ، دورات مختلفة .

(١٢) د. صلاح الدين عبد الوهاب ، اقتصاديات السياحة والفنادق ، ١٩٩٢– ١٩٩٣، ص ٨٥ – ٨٦ .

(13) Tribe, J. The Economics of Leisure and Tourism, Butterworth-Heinemann, Oxford, p.189.

(١٤) معهد التخطيط القومى ، اقتصاديات القطاع السياحى فى مصر وانعكاساتها على الاقتصاد القومى ، سلسلة قضايا التخطيط والتنمية رقم (١٢٤) ، ديسمبر ١٩٩٨، ص ٥٣ – ٥٤ .

(١٥) رئاسة الجمهورية ، المجالس القومية المتخصصة ، دورات مختلفة .

نشرات ودوريات :

* البنك الأهلى المصرى ، النشرة الاقتصادية ، العدد الثانى ، المجلس الثالث والخمسون ، ٢٠٠٠ .

* البنك المركزى المصرى ، التقرير السنوى ١٩٩٨ - ١٩٩٩ .

* الهيئة العامة للاستثمار والمناطق الحرة ، مركز المعلومات ، التقرير الإحصائى حتى ٢٠٠٠/٦/٣٠ .

* وزارة الاقتصاد والتجارة الخارجية ، النشرة الاقتصادية الشهرية ، نوفمبر ٢٠٠٠ .

* وزارة التخطيط ، تقارير متابعة الخطة لسنوات مختلفة .

* وزارة السياحة ، السياحة بالأرقام ، ١٩٩٩ .

★★★★★

معوقات

تدعيم القدرة التنافسية للتصدير

"دراسة ميدانية فى المنشآت النسجية"

د . توفيق محمد عبد المحسن
أستاذ إدارة الأعمال المساعد
معهد الكفاية الإنتاجية - جامعة الزقازيق

بقية المنشور فى العدد السابق

٨ - ملخص النتائج والتوصيات :

١/٨ أهم النتائج :

١/١/٨ أسفرت نتائج الدراسة الميدانية أن المنشآت النسجية المصدرة تواجه عددا من معوقات تدعيم القدرة التنافسية للتصدير وأهمها التشريعات والقيود البيئية التى تفرضها الحكومات الأجنبية ، الإفتقار إلى مؤسسات تسويقية فعالة ، ضعف المساعدات الحكومية ، ضعف التوجه التسويقى ، زيادة تكلفة التصدير ، كما أثبتت النتائج تباين هذه المعوقات فى درجة الأهمية والتأثيرحيث شكلت بعض المعوقات درجة أهمية كبيرة بينما شكلت بعض المعوقات الأخرى أقل درجة من الأهمية .

٢/١/٨ عكست نتائج الدراسة الميدانية أيضا عن وجود إختلافات جوهرية بين الشركات المصدرة بشكل دائم والمصدرة بشكل عرضى فى إدراكاتها للأهمية النسبية لمعوقات التصدير . فالمصدرين العرضيين يتعرضون لمعوقات أكثر ، والتى قد تؤدى الى إعاقة تدعيم القدرة التنافسية لصادراتهم بل إحجامهم عن ممارسة نشاط التصدير مستقبلا ، الأمر الذى ينعكس على تدنى مستويات الأداء التصديرى للصناعة النسجية بصفة عامة .

٣/١/٨ كشفت الدراسة عن وجود إختلافات جوهرية بين المنشآت المصدرة وفقا لحجم المنشأة ،

الخبرة التصديرية ، طبيعة المنتج ، فيما يتعلق بالأهمية النسبية لمعوقات التصدير فقد تم إدراك الأهمية النسبية لهذه المعوقات بشكل أكبر لدى الشركات المتوسطة أو الصغيرة قياسا على الشركات الكبيرة ، والشركات ذات الخبرة المحدودة فى مجال التصدير قياسا على الشركات ذات الخبرة الطويلة نسبيا والشركات العاملة فى مجال التريكو والملابس الجاهزة قياسا على شركات الغزل والنسيج .

٢/٨ التوصيات :

على ضوء النتائج السابقة يمكن تقديم بعض التوصيات التى قد تساهم فى التغلب على معوقات التصدير فى المنشآت النسجية ومن ثم تدعيم قدرتها التنافسية وتتمثل هذه التوصيات فى التالى :

١/٢/٨ توصيات موجهة للمنشآت النسجية المصدرة :

١ - فى ظل الظروف التنافسية التى تواجه منشآت النسيج المصرية فى الأسواق الأجنبية لم يعد هناك مجال للأخذ بفلسفة الإنتاج أو البيع خاصة بعد ما أصبح المستهلك الأجنبى يفاضل بين ما تقدمه المنشآت المصدرة من منتجات وخدمات . ويفرض ذلك على منشآت النسيج المصرية الأخذ بالمفهوم الحديث للتسويق والذى يعنى أن المستهلك سيد الموقف وأن كل قرارات المنشأة المصدرة يجب أن تنطلق من دراسة احتياجاته ورغباته ومحاولة الوفاء بها بشكل أفضل مما يقدمه المنافسون . فهذا هو المبدأ الذى استطاعت من خلاله اليابان والدول المعروفة بالنمور الأسيوية غزو الأسواق العالمية بمنتجاتها من الملابس والمنسوجات وتحقيق موقف تنافسى متميز بها .

٢ - أثبتت الدراسات السابقة فى مجال الصادرات (Piercy 1998, Katsikeas 1994) أن وجود هيكل تنظيمى فعال يعتبر أمرا ضروريا للشركات المصدرة بشكل عارض أو دائم إذا كان لديها رغبة فعلية لتجميع المعلومات عن الأسواق ومعرفة ما يدور فيها وبشكل يمكنها من التغلب على معوقات تدعيم القدرة التنافسية للتصدير وتحقيق التفوق والنجاح فى الأسواق الخارجية ، لذا يصبح من الأمور الهامة للمصدرين وبصفة خاصة العرضيين منهم الإستعانة فى الأجل القصير بخبرات على دراية كافية بإجراءات التصدير وكيفية ممارستها فى الواقع العملى ، أما فى الأجل الطويل فيجب أن تكون خطة هذه الشركات موجهة نحو إنشاء إدارة متخصصة لتسويق الصادرات ودعمها بالكفاءات البشرية المتخصصة والمؤهلة فى مجال التسويق الدولى وألا يكون الهيكل المالى أو معدلات الأجور سببا فى عدم إستقطاب العناصر المتميزة للعمل بها . وهذا المطلب يعتبر على درجة كبيرة من الأهمية فى تلك الظروف التى يمثل فيها التصدير العرضى مرحلة أولية للإندماج فى الأسواق الدولية .

٣ - أثبتت الدراسة الميدانية أن الإفتقار الى المعلومات الأجنبية تعتبر من أهم معوقات تدعيم القدرة التنافسية للمنشآت النسجية المصدرة بشكل دائم أو عرضى فى الوقت نفسه . لذا نوصى بضرورة قيام المنشآت المصدرة بدون إستثناء بعمل دراسات تسويقية من جانبها وبشكل جماعى للأسواق الأجنبية المستهدفة فى جميع المجالات الخاصة بالمنتجات والتسعير والترويج

والتوزيع وطبيعة المنافسة والبيئة المحيطة فتحقيق أهداف المنشأة المصدرة فى هذه الأسواق لا يرتبط بمجال دراسة دون آخر بل يرتبط بنتائج دراسات هذه المجالات ككل .

وعلى الجانب الآخر يجب أن تعتمد هذه الدراسات على الأساليب العلمية والموضوعية فى دراسة الأسواق الدولية مع التركيز بصفة خاصة على الدراسات الميدانية لهذه الأسواق ، بهدف توفير حقائق وبيانات تمكن المنشأة المصدرة من معرفة احتياجات المستهلك وإتجاهات السوق ، وبشكل يمكنها من تحقيق ميزة تنافسية على أهم المنافسين كما فعلت الشركات اليابانية ودول جنوب شرق آسيا الناجحة فى مجال التصدير .

٥ - إنطلاقا من الإفتقار الى اسعار تنافسية يعتبر من المعوقات الرئيسية لتدعيم القدرة التنافسية للصادرات النسجية . نوصى بأن تكون استراتيجية التسعير موجهة بإحتياجات كل سوق على حدة وليس بالتكلفة بالدرجة الأولى . بمعنى آخر يجب تحديد أسعار الصادرات النسجية بناء على دراسات مسبقة لظروف كل سوق وكل منتج على حده فضلا عن التعديل المستمر فى سياسة التسعير ، وفقا لما تمليه ظروف وملابسات الطلب والمنافسة فى أسواق التصدير ، وهو ما يتطلب وجود جهاز فعال لبحوث التسويق .

٦ - إتصالا بالنقطة السابقة مباشرة يجب العمل على تخفيض تكلفة الإنتاج وما يستتبعه ذلك من رفع كفاءة أداء العاملين ، وتحديث الآلات ورفع كفاءتها ، وحسن إستغلال الطاقة المتاحة وتحسين الجودة وتقليل نسب الفاقد والعادم واستخدام الغزول المناسبة لإنتاج المنتج المناسب ، ودراسة عناصر التكاليف كل على حدة ووضع نظام موحد كمقياس يسترشد به لزيادة الإنتاجية ، وإعادة النظر فى هامش الربح لدى المنتجين بما يؤدى الى إمكانية استخدام السعر كأداة تنافسية فى أسواق التصدير .

٧ - توصلت الدراسة الى أن التشريعات والقيود التى تفرضها الحكومات الأجنبية ومن ضمنها الإشتراطات البيئية تعتبر أحد المعوقات الأساسية لعملية التصدير . الأمر الذى يتطلب من القائمين على إدارة المنشآت النسجية إزالة كافة المعوقات التى تحد من مقدرتها على تصنيع المنتجات الصديقة للبيئة بكافة نماذجها والأهتمام بالمقترحات والعوامل المتنوعة التى حددها الباحثون والمتخصصون فى قطاع النسجيات ويرون أنها أصبحت ضرورة لمواجهة المتغيرات البيئية العالمية وأهمها (عنان ١٩٩٩) :

- حظر استخدام مادة P.C.P فى صناعة النسيج
- استخدام مادة بديلة للفورمالدهايد الذى يستخدم كمادة تعطى لمعانا وبريقا للمنتجات النسجية .
- حظر استخدام صبغات الأوزو .
- حظر استخدام الأصباغ التى تحتوى على البنزين واستخدام بديلا لها من الأصباغ النباتية والأصباغ المعدنية .
- عدم استخدام النيكل كمادة معالجة للنسيج .
- يجب ألا تحتوى الأقمشة على أملاح المعادن الثقيلة .

- يجب أن تكون الإكسسوارات المستخدمة فى الملابس الجاهزة مصنعة بحيث تكون صديقة للبيئة .

٨ - حيث أن السعر لم يعد المحدد الوحيد فى نجاح الصادرات فى الأسواق الخارجية كما توصلت الى ذلك العديد من الدراسات السابقة (Piercy 1998) وفى ضوء النتائج التى توصلت اليها الدراسة الحالية ، يمكن القول أن الشركات المصدرة وبصفة خاصة التى تصدر منتجاتها بشكل دائم أصبحت مطالبة بإعادة النظر فى استراتيجية العوامل غير السعرية من منتج وترويج وتوزيع وخدمات ما بعد البيع بالدرجة الأولى ، بالنسبة للسلع المصدرة والتركيز على مجالات التطوير فيها . وهذا يتطلب مرة أخرى رفع مستوى جودة المنتجات من خلال تدعيم وحدات البحوث الفنية بالشركات الوطنية بالإمكانيات المادية والبشرية لإحداث التطوير اللازم ، هذا بالإضافة الى مراكز البحوث الخارجية سواء فى معاهد البحث العلمى أو الجامعات ودفع الشركات المنتجة والمصدرة للإستفادة بنتائج أبحاثها فى مجال تطوير المنتجات .

أما من ناحية الترويج فهناك ضرورة الى تكثيف الإهتمام بهذا العنصر تخطيطا وتنفيذا مع الإختيار السليم لوسائل الترويج من إعلان وبيع شخصى وترويج مبيعات والتنسيق بينها بإعتبار أن كلا منها يكمل الآخر فى نجاح التصدير فى الأسواق الأجنبية . كما يجب العمل على إختيار الوكلاء الموزعين وبناء علاقة طيبة معهم ومساعداتهم فى كافة المجالات التى تتضمن نجاح المنتج فى السوق .

أما من ناحية مواعيد وشروط التسليم فيجب التزام المصدرين بتنفيذ تعاقداتهم التصديرية واحترامها حيال المستورد الأجنبى ، كما يتطلب الأمر أيضا إنشاء مراكز خدمات وصيانة بالخارج لتقديم خدمات ما بعد البيع للمستوردين فى كل بقاع العالم .

٩ - نوصى بضرورة التعديل المستمر فى إستراتيجية المنافسة التسويقية وذلك وفقا لما تمليه ظروف كل سوق خارجية مع وضع استراتيجيات تسويقية مغايرة للإستراتيجيات التسويقية التى تمارسها الشركات العالمية بهدف تحقيق ميزة تنافسية فى السوق .

١٠- حيث أن اجراء تحليل دقيق ومفصل عن عمليات المنافسين فى أسواق التصدير أصبح من الأمور الأساسية لتدعيم القدرة التنافسية للتصديرنوصى بضرورة قيام منشآت النسيج المصدرة بدراسة وتحليل أهم المنافسين فى جميع المجالات الإستراتيجية والتكتيكية وبصفة مستمرة مع توفير كافة الإمكانيات البشرية والمادية التى تتضمن نجاح هذا النشاط وفى مقدمتها ايمان الإدارة العليا والعاملين بالمنشآت المصدرة بأهميتها .

١١- يجب على المنشآت المصدرة ليس فقط تحديد احتياجاتها من المعلومات عن المنافسين وجمعها وتحليلها ، بل توصيل النتائج الى جميع الجهات المعنية داخل المنشأة بوضوح وسرعة ، والأكثر أهمية هى استخدام نتائج البحث والتحليل فى تغيير خطط وقرارات التصدير ، فإذا لم يتم استخدام النتائج بكفاءة فإن كل جهود البحث وتكاليفه الباهظة ستذهب هدرا .

١٢- ضرورة تبنى منشآت النسيج المصدرة لعمليات

القياس المقارن بالأفضل Benchmarking بطريقة عالمية ، بمعنى البحث عن أفضل المنشآت المصدرة أيا كان مكانها فى العالم ودراستها ومن ثم تحسين ادائها بناء على نتائج هذه الدراسات . فالمؤسسات الناجحة فى مجال التصدير تقوم بذلك بالفعل ، فشركة جونسون وجونسون لها فرق Benchmarking فى جميع أنحاء العالم . فلا شك أن مثل هذا التوجه سوف يساعد منشآت النسيج المصدرة من الوصول للفهم الكامل لعوامل نجاح التصدير عالميا فضلا عن تحيق موقف تنافسى متميز على أهم المنافسين .

١٣- نوصى بضرورة إيجاد نوع من التعاون التسويقى بين المنشآت المصدرة حتى تستطيع معالجة مشكلاتها التسويقية وتخفيض تكاليفها وبصفة خاصة فيما يتعلق بمعوقات عملية النقل وتأثيرها على أدائها التصديرى فأى محاولة لحل هذه المشاكل بشكل فردى لن يؤدى إلا لتحسين محدود فى هذا الصدد .

١٤- إنشاء إتحاد عام لمصدرى المنتجات النسجية يضم جميع منشآت النسيج العاملة فى مجال التصدير على أن تكون من ضمن أهدافه التنسيق مع أجهزة الدولة المختلفة فى رعاية مصدرى المنتجات النسجية من خلال التعريف بالمزايا التى يمكن الحصول عليها فى نطاق الإتفاقيات التجارية المعقودة بين مصر ودول العالم المختلفة بشكل ثنائى أو جماعى مع التجمعات الإقتصادية المختلفة ، والعمل كمحطة إنذار مبكر لتحديد المشكلات واقتراح الحلول السريعة فى معاملات المصدرين مع الأطراف الخارجية حتى لا تتراكم المشكلات وتؤدى الى إغلاق الأسواق فى ظل التحرير الكامل والشامل لتجارة المنسوجات والملابس بحلول عام ٢٠٠٥ .

٢/٢/٨ *توصيات موجهة للأجهزة الحكومية ذات العلاقة بتصدير المنسوجات :*

إضافة للمساعدات الحالية المتعددة التى تقدمها الأجهزة الحكومية ذات العلاقة بقطاع النسيج للتغلب على معوقات تدعيم القدرة التنافسية للصادرات النسجية ، وإنطلاقا من أن منشآت النسيج المصدرة بشكل دائم أو عرضى ، ما زالت فى أشد الحاجة الى مساعدة الحكومة والجهات المشرفة على الصناعة نوصى بالآتى :

١ - اقامة مؤسسات متخصصة فى تسويق صادرات المنتجات النسجية بجميع أنواعها الأمر الذى يتيح المجال امام المنشآت النسجية تصدير منتجاتها والترويج لها بالأسواق العالمية وذلك لتوافر الخبرة لدى هذه المؤسسات وقدرتها على تغطية جميع الأسواق الدولية ، فوجود مثل هذه المؤسسات يضمن :

أ - التعرف على جميع المنتجات النسجية التى تجد قبول لدى المستهلك فى أسواق التصدير وأيضا التعرف على مواصفات هذه المنتجات والتغيرات التى تطرأ عليها مع تنمية العلاقات الوثيقة مع كبار الوكلاء المستوردين لهذه المنتجات .

ب - تخفيض المعوقات التى تواجه المصدر ، خاصة وأن هذه المؤسسات ستقوم بإنشاء مكاتب لها فى مصر وأخرى بالأسواق الدولية المستهدفة حيث تقوم الفروع الموجودة بمصر بمراقبة ومتابعة الشركات المنتجة

ومراجعة ما تقوم بإنتاجه قبل الشحن وبالتالى تقلل من عدم التزام المصدر المصرى بالجودة وتحافظ على سمعة منتجات النسيج المصرية بالخارج .

ج - إن هذه المؤسسات يمكن أن تساهم فى حل مشكلة التمويل التى يعانى منها مصدرى النسيج وبصفة خاصة الذين يعملون فى التصدير بشكل عرضى حيث أن المصدر يقوم بإرسال إنتاجه الى فرع الشركة بالدولة المستوردة وبالتالى تكون السلعة متواجدة بمخازن الشركة بالخارج مما يؤدى الى إنهاء مشكلة التمويل والعبء الذى يشكله على المصدر ومن ثم تكون تكلفة الصادرات اقل وتزيد القدرة التنافسية للمنتج المصرى .

٢ - إلى أن يتم انشاء مؤسسات متخصصة فى تسويق الصادرات والتمكن من التعامل مع تلك الأسواق بالكفاءة والمهارات المطلوبة ، نوصى بضرورة قيام مكاتب التمثيل التجارى بالإشتراك مع قطاع التجارة الخارجية وهيئة المعارض والهيئة العامة للرقابة على الصادرات والواردات والأجهزة ذت العلاقة بالصناعة النسجية بعمل خريطة للعالم توضح بها إحتياجات جميع الأسواق الدولية من المنتجات النسجية ومد المنشآت المصدرة بها بالإضافة الى مساعدتها فى فتح أسواق جديدة مع التركيز على الأسواق القريبة وخاصة العربية والإفريقية والعمل على حل مشكلات النقل البحرى بين مصر وهذه الدول .

٣ - القيام بإجراء حوار جماعى مع بعض الدول المستوردة للمنتجات النسجية فى الأسواق الخارجية بهدف الحد من المعوقات التى تم وضعها من قبل هذه الدول أمام المنسوجات المصرية المصدرة وذلك لإتاحة فرص تسويقية أفضل أمامها .

٤ - ينبغى على مكاتب التمثيل التجارى بالخارج ايضا حماية المصدرين من عصابات الأسواق العالمية ، ففى كثير من الأحيان يقع المصدرون وبصفة خاصة العرضيون منهم فريسة لبعض العصابات الدولية التى تشترى ولا تدفع الثمن ولا يستطيع المصدر الفرد أن يحصل على حقوقه منها إلا إذا كانت دولته تحميه من مثل هذه المخاطرة .

٥ - ضرورة وضع الصناعات النسجية المصرية على قدم المساواة مع مثيلاتها من المنتجات الأجنبية خاصة فى ظل تحرير التجارة والإنضمام الى اتفاقية الجات وذلك بتنفيذ المقترحات التى ينادى بها رجال الصناعة والمتعلقة بعدم تحميل الصناعة النسجية المحلية أى أعباء إضافية تحد من قدرتها على المنافسة ، والتخفيف من الأعباء التى تتحملها هذه الصناعة حاليا وأهمها :

- إلغاء ضريبة المبيعات على المعدات الاستثمارية .

- النظر فى تخفيض اسعار الكهرباء والمياه وعدم اضافة أى رسوم اضافية على هذه الأسعار .

- النظر فى عدم تحصيل أى رسوم أو ضرائب على اعباء النقل والتخليص وتداول البضائع (وارد وصادر) فى الموانى البحرية والجوية والبرية .

- تثبيت اسعار الغزول لمدة معقولة حتى تتمكن المصانع من الإرتباط للتصدير فى ظل الأوضاع التنافسية العالمية ، وضرورة النظر فى دعم اسعار الغزول خلال

الفترة الإنتقالية الممنوحة لمصر وقبل سريان بنود اتفاقية الجات على الصناعات النسجية .

- تخفيض أسعار الأراضى للمنشآت التى تخصص إنتاجها للتصدير .

- توفير لوازم الإنتاج فى صناعة الغزل والنسيج والملابس الجاهزة التى تلعب دورا بالغ الأهمية فى نجاح تلك الصناعة ، وكذا الإهتمام بتصنيع الأصباغ والكيماويات اللازمة للصباغة والتجهيز محليا بالكميات والأنواع والجودة التى تتناسب مع التطور العالمى فى هذه الصناعة .

٦ - تبسيط إجراءات التصدير بصفة عامة وإعادة النظر فى نظام السماح المؤقت بصفة خاصة بهدف التغلب على المشكلات المتعلقة ببيروقراطية العمل الإدارى نتيجة لتحديد نسب العوادم واسترداد خطابات الضمان ، لذا نقترح أن المصدر الذى يثبت من خلال حساباته المعتمدة والمسدد عليها ضرائب ان حصيلة صادراته تفوق قيمتها خطابات الضمان المسلمة عن الواردات الخاصة لهذه الصادرات بنسبة ٥٠٪ مثلا يكون من حقه استرداد خطابات الضمان دون الحاجة الى الإجراءات الكثيرة المعقدة ، وهذا حل غير تقليدى يمكن ان يساهم فى تدعيم القدرة التنافسية للصادرات النسجية .

٧ - ضرورة التوصل الى مواصفات محددة للمنتجات النسجية القابلة للتصدير وذلك حتى تتمكن الشركات من تحديد الجودة ومراقبتها ومن ثم خلق الفرص امامها للمنافسة ، مع مساعدة الوحدات الإنتاجية الصغيرة والمتوسطة بصفة خاصة على إحداث التطور التكنولوجى الذى يمكنها من الإرتقاء بجودة منتجاتها وتطويرها بما يتفق مع المواصفات القياسية وتدعيم الأنشطة المتعلقة بالتجارة الخارجية التى تمكنها من النفاذ إلى الأسواق الدولية .

٨ - إعادة النظر فى الدور الذى تقوم به الهيئات والأجهزة التى ترعى مصالح الصناعة النسجية وأهمها غرفة الصناعة النسجية المصرية ، صندوق دعم الغزل والمنسوجات القطنية ، مركز مراقبة جودة المنسوجات ، مركز تنمية الصناعة النسجية ، مركز المعلومات النسجية ، مركز تصميم الموضة بحيث يتم إستغلالها بشكل أفضل وبطريقة تمكنها من زيادة القدرة التنافسية للصناعة فى ظل اتفاقيةالمنسوجات الجديدة ، الأمر الذى يتطلب من الدولة رعايتها وزيادة قدرتها على تحقيق الأهداف التى أنشئت من أجلها والتى لا يمكن أن تتحقق إلا من خلال التنسيق والتعاون فيما بينها والإعلام المناسب عنها وعن دورها مع ضرورة استعانة الشركات المصدرة بالصناعة بخبرتها الإنتاجية والتسويقية بما ينعكس فى النهاية على تدعيم القدرة التنافسية للصادرات النسجية .

٩ - نوصى بتوسع وزارة الإقتصاد والتجارة فى فتح نقاط جديدة للتجارة الدولية بالمدن الصناعية بهدف مساعدة مصدرى النسيج على الترويج لسلعهم عبر شبكة الإنترنت بما يتفق مع التطورات العالمية الحديثة وتقليل تكلفة التسويق التى يتكبدها المصدرون لفتح الأسواق والاشتراك فى المعارض المختلفة .

١٠- المساهمة فى تدريب العاملين فى مجال التصدير على أحدث اساليب تكنولوجيا النسيج والتسويق الدولى

وذلك بهدف تنمية قدراتهم ومهاراتهم التصديرية على أن يتولى مسئولية وتنفيذ التدريب جهات متخصصة فى هذا المجال .

١١- المساهمة فى انشاء مراكز البحث والتطوير من خلال المساعدة المادية والبشرية والإشتراك فى المراكز العلمية لتطوير تكنولوچيا النسيج . هذا فضلا عن ضرورة تركيز معاهد البحث والتطوير تركيزا متزايدا على توفير الخدمات الإرشادية للصناعات الصغيرة والمتوسطة الحجم ، ويمكن ان تشمل هذه الخدمات مرة اخرى إجراء تعديلات بسيطة على العمليات والمنتجات الحالية - والمساهمة فى تطوير المنتجات النسجية الجديدة من أجل التصدير .

١٢- إعطاء اهتمام خاص لعملية تطوير التعليم بكليات الهندسة شعبة النسيج وكليات التجارة شعبة إدارة الأعمال لتوفير المهارات الوطنية من العمالة المدربة القادرة على الإنتاج وتسويق منتجات النسيج المصدرة بكفاءة وفعالية .

١٣- توعية القائمين على عملية تصدير المنسوجات بالإشتراطات والتحولات البيئية وتحفيزهم على تحسين الأداء البيئى من خلال استخدام مواد صباغة صديقة للبيئة لتتمكن من المنافسة فى الأسواق الخارجية وبصفة خاصة الأوروبية . حيث تشير آراء الخبراء إلى أن الرفض الأوروبى لبعض المنسوجات المصرية يرجع الى عدم الالتزام باستخدام مواد صديقة للبيئة فى الصباغة ونقص المعلومات عن السواق فضلا عن عدم الإلتزام بالمواصفات العالمية .

١٤- أن يتم توفير قدر أكبر من البيانات عن الجهات المحلية والدولية التى يمكنها التأهيل للحصول على شهادات خاصة بأنظمة إدارة الجودة البيئية .E.M.S أو الأيزو ١٤٠٠٠ أو بوضع العلامات البيئية وما يتعلق بها من معامل دولية للإختبارات والمعايرات .

١٥- إقامة ندوات ومؤتمرات متخصصة عن التصدير يدعى لها مصدرى المنسوجات لمناقشة الخطط التصديرية ودراسة الدخول الى الأسواق الأجنبية والتعرف على الفرص المتاحة وتجارب المصدرين على المستوى الدولى والمحلى .

١٦- اقتراح ما يسمى بجوائز وحوافز التصدير لأحسن المصدرين على مستوى شركات النسيج المصدرة .

١٧- على ضوء تحرير تجارة القطن فى مصر وفى ظل قرب التطبيق الكامل لظروط اتفاقية التجارة العالمية (الجات) التى تلغى جميع القيود المفروضة على استيراد وتصدير الغزول والمنتجات النسجية المختلفة بعد فترة زمنية قصيرة وعلى ضوء ما صاحب تحرير تجارة القطن من سلبيات كثيرة لعل أهمها الزيادة العشوائية فى اسعار بيع القطن لشركات الغزل المحلية ونظرا لأنه كان ينبغى عند تطبيق سياسة التحرير التدرج فى التطبيق بإتباع سياسات تكميلية تحد من الآثار السلبية للتطبيق المفاجيء لهذه السياسة الأمر الذى لم يتم فى حينه ، نوصى بضرورة وضع التوصية المقترحة من قبل (لجنة الصناعة بمجلس الشورى ١٩٩٧) موضع التطبيق العملى والتى تتعلق بوضع سياسة قطنية لشركات الغزل المحلية تعتمد

على المبادىء التالية :

أ - عدم الربط بين أسعار تسلم القطن من المنتجين وأسعار البيع سواء للتصدير أو لشركات الغزل المحلية حيث أن العوامل التى تؤثر على تحديد كل سعر من هذه الأسعار تختلف عن بعضها فلا توجد أى علاقة بين أسعار الحد الأدنى التى تحددها الحكومة لتسليم القطن من المنتجين وأسعار البيع للتصدير أو للمغازل المحلية التى يجب أن ترتبط بأسعار الأقطان العالمية المنافسة .

ب - إنشاء صندوق لموازنة اسعار القطن (وهو ما قررته الحكومة اخيرا) يكون هدفه تعويض منتجى القطن فى حالة انخفاض اسعار القطن عن المستوى الذى يحفزهم للزراعة وكذلك تعويض شركات الغزل المحلية فى حالة ارتفاع اسعار القطن للدرجة التى تصل بتكاليف الإنتاج للمستوى الذى يعوق التسويق الداخلى والخارجى للغزول والمنتجات النسجية المختلفة .

ج - اعطاء الحرية لشركات الغزل المحلية فى تدبير احتياجاتها من الأقطان من جميع مناطق انتاج القطن فى العالم للوصول الى التكلفة الانتاجية المناسبة للغزول والمنتجات النسجية المختلفة التى تمكن هذه الشركات من المنافسة سواء فى السوق العالمية أو السوق المحلية لا سيما عندما يتم التطبيق الكامل لشروط اتفاقية التجارة العالمية (الجات) التى تلغى جميع القيود المفروضة على استيراد وتصدير الغزول والمنتجات النسجية المختلفة .

د - ان يتم تحديد رتب الأقطان ونسب الرطوبة فيها عن طريق هيئة التحكيم وإختبارات القطن وهى جهة محايدة بالنسبة لطرفى التعامل وذلك بهدف القضاء على المبالغات الشديدة التى حدثت فى تحديد رتبة القطن فى الموسمين الماضيين كوسيلة لزيادة السعر بالإضافة الى عدم التحديد الحقيقى لنسب رطوبة القطن .

هـ - وضع الحلول الجذرية للمشاكل التى تقابل شركات الغزل المحلية بالنسبة للقطن الخام مثل مشاكل الحليج والشوائب الموجودة بالقطن الخام وعدم تجانس الأقطان ... الخ .

و - ضرورة ايجاد نوع من التنسيق بين قطاع الزراعة وقطاع الصناعة ، فيما يتعلق بزراعة الأصناف والرتب المختلفة من القطن المصرى ، مع مراعاة التوفيق بين احتياجات شركات الغزل والنسيج لأصناف ورتب معينة من القطن وبين ارتباطات التصدير للأصناف والرتب الأخرى .

٩ - الدراسات المستقبلية :

امتدادا لجهود البحث المعاصرة فى مجال التصدير والتسويق الدولى فإنه يكون من المفيد اجراء الدراسات الآتية :

١ - اجراء دراسات تستخدم نفس المنهجية فى بلاد نامية اخرى فى محاولة التوصل الى نوع من التعميمات أو النتائج المؤكدة نسبيا بالنسبة للمعوقات التى تواجه المصدرين بشكل عرضى والمصدرين بشكل دائم .

٢ - إجراء دراسات تتناول نفس العوامل الواردة فى الدراسة الحالية والمتعلقة بمعوقات التصدير وتصنيفها الى مستويات حسب الحجم ، الخبرة فى مجال التصدير ، نوع النشاط ، شكل الملكية ولكن على قطاعات اخرى غير قطاع

الصناعات النسجية .

٣ - أن تشمل الدراسات القادمة الشركات التى لم تتمكن من ممارسات نشاط التصدير بشكل مطلق للتعرف على الأسباب التى تحول دون قيامها بذلك قياسا بالشركات التى مارست ذلك النشاط بالفعل .

٤ - طالما أن الهدف من معرفة معوقات التصدير هو تحسين الأداء التصديرى فى الصناعات المصرية فإنه يمكن إجراء دراسة توضح كيف يؤثر التوجه السوقى على أداء الصادرات . وربما يكون من الممكن إجراءات دراسة تتناول عينة من الشركات الناجحة فى مجال التصدير وأخرى غير ناجحة من زاوية مؤشرات الأداء مثل الحصة السوقية ، المبيعات ، الربحية ، والقدرة على الحفاظ على العملاء.

فلا شك أن إجراء المزيد من الدراسات فى هذا الموضوع سوف يلقى الضوء على كيفية الإستفادة من المعارف والأساليب التسويقية المتقدمة فى مجال التسويق الدولى واللازمة لتدعيم القدرة التنافسية للتصدير .

المراجع العربية :

- أبو قحف ، عبد السلام : " تأثير طبيعة الملكية لمنشآت الأعمال على درجة التدويل ، والإتجاهات نحو التصدير " المؤتمر العلمى السنوى الثانى عشر ، التصدير استراتيجية قومية ، كلية التجارة - جامعة المنصورة ١٩٩٦ ، ص ٣٨٧ - ٣٨٨ .

- اسماعيل ، هبة فؤاد على : ".سياسة اختيار وتقييم الأسواق التصديرية " : دراسة تحليلية بالتطبيق على الشركات المنتجة والمصدرة للملابس الجاهزة (رسالة ماجستير ، كلية التجارة) جامعة القاهرة ١٩٩٤ .

- البنان ، أشرف : الجات ومستقبل العمالة فى مصر : دراسة تحليلية لقطاع الغزل والنسيج - كتاب الإقتصادى العدد رقم ١٣٦ مايو ١٩٩٩ .

- البنك المركزى المصرى : التقرير السنوى ، ١٩٩٧ ، ١٩٩٨ .

- الجمعية العربية للإدارة : استراتيجية التصدير ،الاهرام الإقتصادى ، عدد ١٤٠٣ نوفمبر ١٩٩٥ . - المجالس القومية المتخصصة : تقرير للعرض على المجلس القومى للإنتاج والشئون الاقتصادية بشأن أثر التغييرات العالمية على صناعة الغزل والنسيج والملابس فى مصر ، شعبة الإنتاج الصناعى ، ١٩٩٤ .

- المراغى ابراهيم عياد : " نحن وشعار التصدير " ، الاهرام الاقتصادى العدد ١٥٨٣ مايو١٩٩٩.

- المرسى ، جمال الدين محمد : أسباب تنمية الصادرات فى شركات الاعمال - بحث غير منشور كلية التجارة - جامعة المنوفية ١٩٩٧ .

- بازرعة ، محمود صادق : إتجاهات غير علمية فى التصدير ، مؤتمر التجارة الخارجية الذى نظمته جامعة عين شمس ، مارس ١٩٧٦ .

- جويلى ، أحمد : العيد الأول للمصدرين ، وزارة التجارة والتموين ١٩ ابريل ، القاهرة ، ١٩٩٩ .

- حاتم ، سامى عفيفى : تسويق الصادرات المصرية - العقبات وكيفية مواجهتها ، كتاب الاقتصادى العدد ١٢

يناير ١٩٩٨ .

– حبيش ، على على : الإتجاهات الحديثة فى المعالجات الرطبة للمنسوجات القطنية وخلاطاتها ، مؤتمر الصباغة والطباعة والتجهيز : نحو بيئة أنظف غرفة الصناعات النسجية المصرية ٢٧ – ٢٨ فبراير ١٩٩٩ ص ١٩ – ٣٣ .

– حلمى ، أمينة أمين : منطقة التجارة الحرة العربية والأداء التجارى لمصر ، مؤتمر الصادرات المصرية وتحديات القرن الحادى والعشرين فى الفترة ١٧ – ١٩ اكتوبر كلية الاقتصاد والعلوم السياسية ، القاهرة ١٩٩٩ .

– خشبة ، نجوى على : تمويل الصادرات ، رؤية من خلال تجارب بعض الدول النامية ، كتاب الاقتصادى ، العدد ١٣٨ ، يوليو ١٩٩٩ .

– دعبيس ، جلال : تطوير صناعة الغزل .. ما لها وما عليها ، مجلة المهندسين ، العدد ٤٦٠ يونيه ١٩٩٤ .

– راتب ، إجلال : تنمية الصادرات : دراسة صدرت ضمن سلسلة قضايا التخطيط والتنمية فى مصر رقم ١٠٤ لسنة ١٩٩٧ .

– شعبة التنمية الإدارية والقوى العاملة : تنمية الصادرات وترشيد الواردات مشاكل ومعوقات : حلول مقترحة ، المجالس القومية المتخصصة ، ١٩٩٧ .

– صالح ، سمير أبو الفتوح : منظومة مقترحة لإدارة التكلفة من منظور استراتيجى لدعم القدرة التنافسية للصادرات المصرية فى ظل التحديات المعاصرة ، المجلة المصرية للدراسات التجارية ، كلية التجارة – جامعة المنصورة العدد الثالث ، ١٩٩٦ ، ص ٣ – ٤ .

– طوبار ، سمير : الاقتصاد المصرى – الإنطلاق الى الأمام والإستعداد للمستقبل – لجنة الشئون الاقتصادية والمالية ، الحزب الوطني الديمقراطى – لقاء العمل السنوى السادس ، القاهرة ، ١٩٩٧ ص ٢٣–٢٤ .

– عبد الباسط ، نبيل وآخرون : المنسوجات المتوافقة بيئيا ، مؤتمر الصباغة والطباعة والتجهيز نحو بيئة أنظف ، غرفة الصناعات النسجية المصرية ، القاهرة ، ١٩٩٩ ، ص ٦٥ .

– عبد الجواد ، ليلى : دراسة مقدمة من اللجنة الاقتصادية والاجتماعية لدول غرب آسيا بالأمم المتحدة الأسكو عن مظهر السياسة التجارية للمعايير البيئية فى الدول الأعضاء ، مركز تنمية الصادرات ، وزارة التجارة والتموين ، القاهرة ، ١٩٩٧ ، ص ٤٣ .

– عبد المحسن ، توفيق محمد : عوامل تدعيم القدرة التنافسية للصادرات المصرية من وجهة نظر شركات التجارة الخارجية ، المجلة العلمية للإقتصاد والتجارة ، كلية التجارة – جامعة عين شمس – العدد الأول ، ١٩٩١ .

– عبد المحسن ، توفيق محمد : دور التسويق والأجهزة الحكومية فى تدعيم القدرة التنافسية للتصدير ، شعبة التنمية الإدارية – المجالس القومية المتخصصة ، ١٩٩٩ .

– عرفة ، طارق بدران : دوافع التصدير والموقف

التنافسى لشركات القطاع الصناعى الإستثمارى فى مصر : دراسة ميدانية - مجلة افاق جديدة ، السنة الثانية : العدد الثانى ، ١٩٩٠ .

- عفيفى ، صديق محمد : سياسات ومشكلات التصدير المصرية : دراسة ميدانية على قطاع التجارة الخارجية ، مؤتمر إدارة وتنمية الصادرات ، الجهاز المركزى للتنظيم والإدارة ، ١٩٨٠ .

- عنان ، عبيد محمد : البعد البيئى وإنعكاسه على التسويق المحلى والدولى ، ورقة عمل - معهد الدراسات والبحوث البيئية جامعة عين شمس ١٩٩٩ ص ١ - ١٣ .

- غانم ، محمد : التصدير أولا : وكالة الاهرام ، القاهرة ١٩٩٥ ، ص ١٦ ، ١٧ .

- فرج ، صفوت : " التحليل العاملى فى العلوم السلوكية " دار الفكر العربى - ١٩٨٠ .

- لجنة الشئون الاقتصادية : القدرة التنافسية للإقتصاد المصرى - التحديات الجديدة ومداخل المواجهة ، لجنة الشئون الاقتصادية والمالية ، الحزب الوطنى الديمقراطى ، الأمانة العامة ، يناير ١٩٩٥ .

- لجنة الشئون الاقتصادية والمالية : كيف نصل بصادراتنا السلعية الى عشرة مليار دولار سنويا ، خلال خمس سنوات تتضاعف خلال ثلاث سنوات تالية : ورقة عمل مقدمة من وزارة الاقتصاد فى لقاء العمل السنوى السادس : لجنة الشئون الاقتصادية والمالية ، الحزب الوطنى الديمقراطى ، الأمانة العامة ، مارس ١٩٩٧ ص ٢٧٨ .

- لجنة الشئون الاقتصادية : الصادرات وتحديات القرن الحادى والعشرون ، لجنة الشئون الاقتصادية والمالية - الحزب الوطنى الديمقراطى ، الأمانة العامة ، مايو ١٩٩٩ .

- مأمون ، محمد : المتغيرات الاقتصادية الدولية وآثارها على الصناعة النسجية فى مصر ، مؤتمر الصباغة والطباعة والتجهيز نحو بيئة أنظف ، ٢٧ - ٢٨ فبراير ، القاهرة ١٩٩٩ ص ٥٥ - ٦٣ .

- مجلس الشورى : تقرير مبدئى عن موضوع الصناعة النسجية المصرية (الحاضر والمستقبل) لجنة الإنتاج الصناعى والطاقة - مجلس الشورى ، ١٩٩٧ .

- مصطفى ، أحمد سيد : العوامل المؤثرة على الجودة فى صناعة الغزل والنسيج بالقطاع العام بمصر ، المجلة العلمية للاقتصاد والتجارة - جامعة عين شمس ، العدد الثانى - ١٩٨٧ .

- نقطة التجارة الدولية : ورقة عمل منظمة التجارة الدولية ، ما يواجه بعض الصادرات المصرية ويتعلق بالبيئة مؤتمر أيزو ١٤٠٠٠ ونظم الإدارة البيئية الفرص والمعوقات ، القاهرة ، نوفمبر ١٩٩٦ ، ص ١ : ٣ .

- هاهجن ، آفيريت : اقتصاديات التنمية ، الأردن ، مركز الكتاب الأردنى ، ١٩٨٨ ، ص ٢٢٣، ٢٢٧ .

* * * * *

نحو مدخل متكامل للإدارة والتخطيط الاستراتيجى

إعداد
د. أسامة محمد علما
أكاديمية السادات للعلوم الإدارية

مشكلة البحث وأهميته :

أصبح التخطيط والإدارة الاستراتيجية ضرورة حتمية لمنظمات الأعمال التى تنشد تطوير فعاليتها القيادية وكفاءتها الإدارية فى مواجهة بيئة أكثر إلحاحاً من حيث مطالبها وحاجاتها بل فى مواجهة ظروف بيئية متغيرة فى عالم اليوم الذى يمكن أن يطلق عليه عالم التغيرات والمتغيرات .

وفى سبيل مواجهة هذه التحديات وإدارة هذه التغييرات البيئية (الخارجية والداخلية) ، فإنه صار لزاماً على المنظمات على اختلاف أنواعها أن تتبنى مدخل التخطيط والإدارة الاستراتيجية ويساعد هذا المدخل المنظمة على تركيز اهتمامها على التوجهات المستقبلية لها والمبادأة بالتعامل مع القضايا الاستراتيجية التى تواجهها ، وذلك على اعتبار أن معظم هذه القضايا هى نتائج للعديد من التغييرات التى تحدث فى البيئة التى تعمل فى إطارها المنظمة .

وباختصار فإن الإدارة الاستراتيجية ما هى إلا إدارة لمنظمة الأعمال فى سعيها لتحقيق رسالتها الاستراتيجية المنشودة وفى ذات الوقت فهى إدارة منظمة الأعمال فى إطار علاقتها مع البيئة .

وفى ضوء ما سبق ، فإن التعرف على مفهوم الإدارة والتخطيط الاستراتيجى ومراحله يعتبر أداة فعالة فى

تنمية قدرات وفعالية الإدارة العليا فى وضع الخطة الاستراتيجية المناسبة للمنظمة . وإشعاع الفكر والممارسة الاستراتيجية على بقية المستويات الإدارية الأخرى ، كما يعتبر أداة للمشاركة الفعالة من جانب أعضاء الإدارة فى الرؤى المستقبلية والقيم والأهداف المتعلقة بالمنظمة .

سؤال البحث :

يحاول هذا البحث الإجابة على السؤال التالى :

« كيف يمكن لمنظمات الأعمال مواجهة التحديات الداخلية والخارجية باستخدام مدخل التخطيط والإدارة الاستراتيجية ؟ » .

محتويات البحث :

ويشمل البحث ثلاثة فصول ، يتناول الفصل الأول التهيئة والإعداد والتخطيط للتخطيط الاستراتيجي وذلك من خلال تحديد المفاهيم العلمية الأساسية لعملية التخطيط الاستراتيجي والتخطيط طويل المدى وتحديد مزايا تنمية خطة استراتيجية لمنظمات الأعمال .

ويتناول الفصل الثانى التصميم والتنفيذ المنظم للخطة الاستراتيجية لمنظمة الأعمال .

وكذلك المتابعة المنظمة للأداء وذلك من خلال خمسة مراحل تمثل المرحلة الأولى فيها ـ التهيئة والإعداد والتخطيط الاستراتيجي . أما المرحلة الثانية فتشمل التحليل الموقفى المزدوج وتشمل المرحلة الثالثة تنمية وإيجاد الخطة الاستراتيجية أما المرحلة الرابعة فتشمل وضع التصور المبدئى للخطة الاستراتيجية وتقييمه .

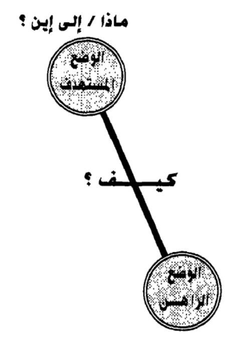
وتشمل المرحلة الخامسة تنفيذ الخطة الاستراتيجية ومتابعة الأداء .

أما الفصل الثالث والأخير فيتناول نظام الرقابة الاستراتيجية من حيث المفهوم وكذلك نظام الرقابة .

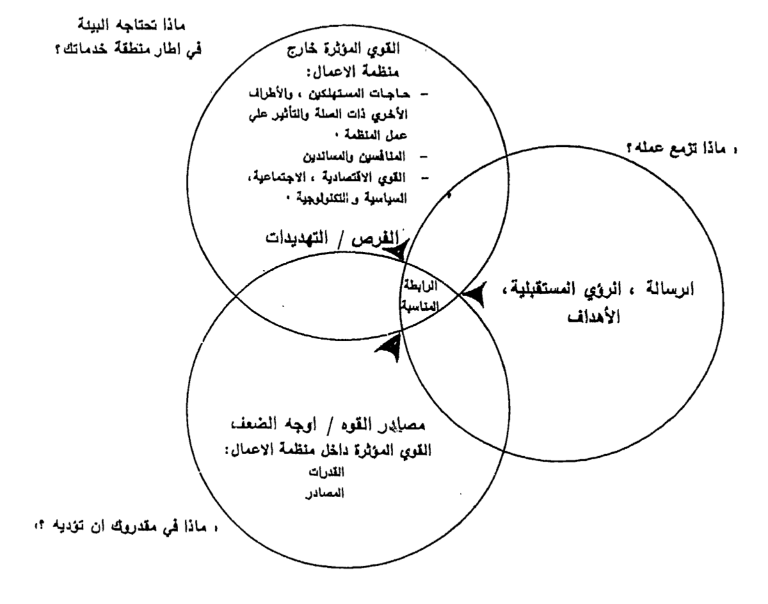
الفصل الأول
التهيئة والإعداد والتخطيط للتخطيط الاستراتيجي
—
« المفاهيم العلمية »

التخطيط الاستراتيجى :

هو تحديد التوجه المستقبلى لمنظمة الأعمال وكيفية تحقيقه .



التخطيط الاستراتيجي يساعد منظمة الأعمال في إيجاد افضل رابطة بين رسالتها ، وقدراتها ، وبيئتها الخارجية



التخطيط الاستراتيجى هو العملية التى يمكن بواسطتها لأعضاء الإدارة الموجهين لمنظمة الأعمال وضع تصور لتوجهها المستقبلى ، ومن ثم تحديد الخطة والسياسات والإجراءات ، وما يرتبط بها من أسلوب العمل والتشغيل لتحقيق هذا التصور المستقبلى ، ووضعه موضع التنفيذ .

التمييز بين التخطيط الاستراتيجى والتخطيط طويل المدى :

أولاً : بينما يركز كلا النوعين من التخطيط على منظمة الأعمال ، وماذا يجب أن تقوم به من تطوير لأدائها .

- فإن التخطيط الاستراتيجى يعتمد أكثر على تحديد ومواجهة القضايا ذات الأهمية البالغة للمنظمة (القضايا الاستراتيجية) .

- أما التخطيط طويل المدى فيركز أكثر على تحديد الأهداف وترجمتها إلى موازنات وبرامج عمل .

ومن ثم فإن التخطيط الاستراتيجى يصلح أكثر للمنظمات التى تتأثر بدرجة كبيرة بالظروف الاجتماعية والسياسية .

ثانياً : يركز التخطيط الاستراتيجى على تحليل وتقييم القوى البيئية (داخلية وخارجية) أكثر من التخطيط طويل المدى حيث أن الأخير يفترض أن الاتجاهات الحالية سوف تستمر فى المستقبل .

أما التخطيط الاستراتيجى فإنه يتوقع اتجاهات جديدة ، ولا يفترض أن هناك - وبالضرورة - تواصل بين الأزمنة فى إطار البيئة التى تعمل فيها المنظمة ، بل إنه يتوقع أيضاً حدوث مفاجآت .

ثالثاً : يميل التخطيط الاستراتيجى إلى وضع تصور ورؤى النجاح للمستقبل vision of success وكيفية تحقيقها وذلك بقدر أكبر من التخطيط طويل المدى ومن ثم فإن توجه الخطة الاستراتيجية ينحو نحو الرؤى المستقبلية للمنظمة ويمثل بهذا تحول نوعى فى الاتجاه .

أما الخطة طويل المدى فإنها - عادةً - تمثل إمتداد أحادى الاتجاه للحاضر وإسقاط للاتجاهات الحالية على المستقبل .

رابعاً : التخطيط الاستراتيجى يركز على مدى متكامل للتوجه المستقبلى لمنظمة الأعمال بقدر أكبر من التخطيط طويل المدى .

إن المخططين الاستراتيجيين - عادةً - ما يتدارسون مدى متكامل للتوجهات المستقبلية لمنظمة الأعمال ويركزون على مضامين القرارات والتصرفات الحالية بالنسبة لهذا المدى .

ومن ثم فإن المخططين الاستراتيجيين يميلون أكثر إلى بحث مدى واسع من القرارات والتصرفات التى تبقى على اختيار المنظمة مفتوحاً بقدر الإمكان وذلك لإمكان مواجهة الاحتمالات غير المنظورة بفعالية وبسرعة .

أما المخططون فى ظل التخطيط طويل المدى فإنهم يميلون إلى افتراض المستقبل الأكثر احتمالاً للمنظمة ثم يرجعون بتفكيرهم لرسم خريطة لتسلسل القرارات والتصرفات اللازمة للوصول إلى هذا المستقبل ، وبالتالى

فإنهم يميلون إلى غلق تفكيرهم فى إطار عدد ومدى محدود من القرارات والتصرفات التى قد لا تكون مرغوبة إذا لم يتحقق افتراض المستقبل الذى وضع بواسطتهم .

ولا يعنى ذلك أن كلا النوعين من التخطيط : الاستراتيجى وطويل المدى متعارضين .

ولكن الأمر يتطلب أن يوجه التخطيط الاستراتيجى عملية التخطيط طويل المدى وليس العكس .

ما هو التخطيط الاستراتيجى ؟

* إنه عملية لتحديد التوجهات المستقبلية لمنظمة الأعمال .

* إنه وسيلة لتخفيض كم وحدة المتغيرات الغير قابلة للتوقع وما يصاحبها من مخاطر .

* إنه وسيلة لتنمية وتطوير مهارات المديرين .

* إنه عملية لصنع القرارات الاستراتيجية .

* إنه سبيل لتنمية الإجماع والتلاقى فى توجهات وأفكار المديرين على مستوى الإدارة العليا .

* إنه وسيلة لتنمية خطة واقعية ومقننة طويلة المدى .

وباختصار :

فإن التخطيط الاستراتيجى هو وسيلة لبناء وتشكيل مستقبل منظمة الأعمال فى ظل ظروف بيئية متغيرة .

مزايا تنمية خطة استراتيجية لمنظمة الأعمال :

* لحفز وشحذ التفكير المتطلع إلى الأمام وتحديد التوجهات المتسقبلية لمنظمة الأعمال .

* للارتقاء بالأداء .

* لحل المشكلات التنظيمية الرئيسية .

* وسيلة لضمان بقاء واستمرارية منظمة الأعمال ، بل وإمكان نموها وازدهارها وذلك باستخدام الموارد بكفاءة أعلى .

* لبناء روح عمل الفريق وتنمية الخبرات وصقل المهارات .

* لجعل منظمة الأعمال مؤثرة بالإيجاب بدلاً من ركونها إلى السلبية - أى لجعلها تمتلك زمام المبادأة بدلاً من اتخاذها موقف رد الفعل .

* لمقابلة مطالب واحتياجات بيئة منظمة الأعمال بعناصرها المختلفة .

الفصل الثانى
الإدارة الاستراتيجية
التصميم والتنفيذ المنظم للخطة الاستراتيجية لمنظمة الاعمال والمتابعة المنتظمة للآداء

والإدارة الاستراتيجية - بهذا المعنى هى :

- عملية مستمرة يقوم بها المديرون .

- يقوم بها المديرون .
- تنهض على الاستدلال واستخلاص المضامين ذات المغزى بما يفيد التوجهات المستقبلية لمنظمات الأعمال .
- ترتكز على مهارات وأدوات معينة .
- تدار بالتصدى للقضايا والمشكلات الاستراتيجية .

كيف يمكن تنمية وإيجاد خطة استراتيجية لمنظمة الأعمال ؟ :

المرحلة الأولى : التهيئة والإعداد والتخطيط للتخطيط الاستراتيجي :

* تبنى فكرة التخطيط الاستراتيجي والالتزام بها .
* وضع إطار لعملية التخطيط الاستراتيجي .
* تكوين فريق عمل للتخطيط الاستراتيجي .

المرحلة الثانية : التحليل الموقفى المزدوج :

* تحليل الماضى والحاضر .
* تحديد رسالة (مهمة) عمل المنظمة Mission .
* الفرص والتهديدات .
* القضايا الحرجة من منظور المستقبل .

المرحلة الثالثة : تنمية وإيجاد الخطة الاستراتيجية :

* خلق الرؤى المستقبلية للمنظمة Vision .
* اختيار المدخل التخطيطى (السيناريوهات - القضايا الحرجة - الأهداف) .
* تحديد وتقييم البدائل .
* وضع الاستراتيجية .

المرحلة الرابعة : وضع التصور المبدئى للخطة الاستراتيجية وتنقيحه :

* الاتفاق على شكل وهيكل الخطة .
* تنمية التصور المبدئى للخطة .
* تنقيح الخطة .
* تبنى الخطة .

المرحلة الخامسة : تنفيذ الخطة الاستراتيجية :

* مراحل تنفيذ الخطة .
* متابعة الأداء بالمقارنة مع الخطة .
* اتخاذ الإجراءات التصويبية / التصحيحية .
* تحديث الخطة .

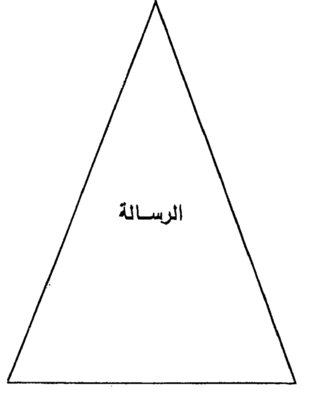
المرحلة الثانية
رسالة / مهمة المنظمة
والتحليل الموقفى المزدوج
« المفاهيم العلمية »

رسالة (مهمة) المنظمة :

تعرف رسالة (مهمة) المنظمة مغزى وجود هذه المنظمة فى الوقت الراهن وفى المستقبل . والرسالة بهذا المعنى - إنما هى تصور لماهية المنظمة وما تصبو إليه فى المستقبل .

العوامل الرئيسية الثلاثة
المكونه
لرسالة منظمة الأعمال

﴿ ماذا ؟ ﴾
الغرض والدور الرئيسي للمنظمه في المجتمع
والمنتجات و / أو الخدمات التي تقدمها
وما يميزنا عن المنظمات ذات الصلة بدورنا ؟



﴿ من ؟ ﴾
المستهلكون الحاليون والعملاء
المستهدفون

﴿ كيف ؟ ﴾
الأنشطة التقنيات ، أساليب التوزيع ،
القوي الدافعة

أهمية تحديد رسالة / مهمة منظمة الأعمال :

١ - لضمان تقارب فكر وجهد أعضاء المنظمة نحو غرضها ودورها الرئيسي ومن ثم ضبط إيقاع أداء العاملين بالمنظمة نحو وجهتها المنشودة .

٢ - لتزويد المنظمة بأساس أو معيار لتخصيص الموارد التنظيمية المتاحة حالياً والتي يمكن توفيرها مستقبلاً

٣ - لإمكان ترجمة الأهداف إلى مجالات أنشطة ومهام عمل في إطار هيكل تنظيمي متناغم بما يتيح المسئولية والمساءلة لكل قطاع من قطاعات لمنظمة ومن ثم كل منصب وموقع وظيفي بها .

٤ - للمساعدة الفعالة في مرحلة توليد الخيارات والبدائل الاستراتيجية (المرحلة الثالثة من إطار عملية التخطيط الاستراتيجي) وفحصها وتحليلها وتنميتها بما يضمن للمنظمة وضع استراتيجيتها الأساسية دون الإنزلاق في مخاطر التردد والتشتت وضياع الإحساس بالاتجاه والقيمة على المدى الطويل .

٥ - طالما أن كل متغير - كما يقول المثل الصيني - يخلق العديد من الفرص والتهديدات . (وبعض هذا التغير داخلي ، والبعض الآخر خارجي) ، ولذلك فإنه يمكن استخدام رسالة المنظمة كنقطة بداية أساسية مفيدة في تقدير أثر التغيير بما يحتوي عليه من فرص يمكن الاستفادة منها وتوظيفها لصالح عمل المنظمة ، وبما يشمل من تهديدات يمكن تحييدها وتقليل أثرها عليها .

٦ - تزويد جميع الأطراف الأخرى للمنظمة (أي العملاء والموردون والمؤسسات الممولة المحلية والدولية والجهات الحكومية والسلطات السياسية بجانب المديرين والعاملين بالمنظمة) بما هو عليه توجه وقيمة هذه المنظمة من الناحية الاستراتيجية .

عشرة معايير لتقييم التصريحات الاستراتيجية المتعلقة برسالة / مهمة منظمات الأعمال :

١ - أن يكون التصريح الاستراتيجي لرسالة منظمة الأعمال واضحاً ومفهوماً لدى جميع المستويات التنظيمية وخاصةً هؤلاء الذين يشغلون المراكز الدنيا في هذه المستويات .

٢ - أن يكون هذا التصريح مركزاً تركيزاً غير مخل بما يجعله راسخاً في أذهان معظم الأفراد بالمنظمة وذوي الصلة بدورها .

٣ - أن يكون هذا التصريح من الوضوح بمكان بحيث يحدد ماهية مجال النشاط الذي تعمل فيه المنظمة المعنية بالأمر .

وعلى أن يشمل هذا التصريح على عبارات واضحة عن :

* « من » هم العملاء الحاليون والمستهدفون ؟

* « ما هى » المنتجات و / أو الخدمات التى يمكنها تلبية احتياجات هؤلاء العملاء ؟

* « كيف » ستقوم المنظمة بأداء نشاطها وما هى التقنيات (أسلوب تحويل المدخلات إلى مخرجات) الأساسية التى تستخدم فى ذلك ؟

٤ – أن يركز هذا التصريح - بصفة أساسية - على قوة استراتيجية دافعة رئيسية للمنظمة .

٥ – أن يكون هذا التصريح مما يعكس القدرة المتميزة وبما يخدم قوتها الاستراتيجية الدافعة .

٦ – أن يكون هذا التصريح رحب بدرجة كافية تسمح بالمرونة فى التنفيذ على ألا يكون رحباً بدرجة زائدة عن الحد بما يفقده التركيز .

٧ – أن يكون التصريح مما يخدم كقاعدة لتبصير المديرين فى منظمة الأعمال عندما يصنعون القرارات ولتوجيه سلوك الآخرين بها .

٨ – أن يكون التصريح متناسباً مع المعايير المستهدفة للأداء والإنجاز ومع القيم والمعايير والتوجهات المستهدفة للسلوك التنظيمى .

٩ – أن يكون التصريح معبراً عن أهداف قابلة للتحقيق مع استنفارها لهمم العاملين بالمنظمة وشحذ قدراتهم الابتكارية .

١٠– أن يكون التصريح مصاغاً بأسلوب يمكن من تعبئة طاقات أفراد المنظمة وحشد مواردها بكفاءة أعلى .

التحليل البيئى المزدوج : SWOT

* تحليل الفرص والتهديدات البيئية .

* تحليل مصادر القوة وأوجه الضعف الداخليين .

تحديد القضايا الاستراتيجية من منظور مستقبلى :

القضية الاستراتيجية .. هى قضية ذات تأثير بالغ على منظمة الأعمال ككل ، وعلى المدى الطويل زمنياً ، وذلك مما تستطيع منظمة الأعمال التعامل معها .

المرحلة الثالثة

تنمية وإيجاد الاستراتيجية

ثلاثة مداخل لوضع الاستراتيجية :

(١) مدخل السيناريوهات .

(٢) مدخل القضايا الاستراتيجية .

(٣) مدخل الأهداف .

معايير الاستراتيجية الفعالة :

١ – قابلة للتطبيق من الناحية الإدارية والفنية .

٢ – متوافقة مع السياسة العامة للدولة ومقبولة سياسياً .

٣ – ملائمة مع المعايير والقيم التى تتبناها الهيئة .

٤ – متناسبة مع قواعد السلوك المهنى والاشتراطات القانونية .

٥ – تخاطب وتواجه قضية ذات أهمية بالغة استراتيجياً .

بعض الأطر الإرشادية لتصور الرؤى المستقبلية :

١ - إعداد المؤشرات الرئيسية للنجاح :

– كيف تحدد الأطراف ذات الصلة والتأثير على الهيئة ما إذا كانت الهيئة تؤدى عملها بفعالية وكفاءة ؟

– ستحدد هذه الأطراف حكمها على مستوى أداء الهيئة خلال خمس أو عشر سنوات من الآن ؟

– ماذا عن عملك الآن بالهيئة ... هل تود أن يتذكر الناس إنجازاتك بعد عشر سنوات من الآن ؟

٢ - إعداد معايير التميز ؟

- الاهتمام بالأداء :

* المبادرة بتحديد المشكلات ، وإيجاد الحلول المناسبة لها ومن ثم تنفيذها .

* البقاء بجانب العملاء (المستفيدين من الخدمة) .

* تخصيص الوقت والمجهود الكافيين للاهتمام باحتياجات العملاء والسعى إلى إشباع هذه الاحتياجات بأسلوب يركز على النوعية والثقة والخدمة .

* إذكاء روح الابتكار والتجديد والعمل بأسلوب رجل الأعمال الواعى .

- الإنتاجية من خلال الأفراد :

* الأفراد هم من الموارد القيمة بل إنهم أكثر الموارد قيمة .

- الاقتراب من موقع العمل على هدى من القيم :

* إرساء تقاليد وفلسفة وقيم واضحة وعملية للمنظمة بما يمكن المديرين وجميع العاملين من العمل على هديها ، الأفراد يصير لديهم إندماج وجدانى فى العمل ..

- الالتصاق بجوهر عمل المنظمة والتركيز عليه .

- تبسيط الشكل التنظيمى وتحديد مجموعة العاملين المناسبة بما يؤدى إلى زيادة الفعالية والكفاءة .

- الإبقاء على المنظمة منفتحة ومترابطة فى ذات الوقت :

إيجاد مجموعة قيم أساسية تسعى المنظمة إلى تخصيصها والترابط فيما بين أجزائها ، وتنمية اللامركزية والاعتماد على الذات ، وروح الاستقلالية فى اتخاذ القرارات والأداء طالما أن ذلك يتوافق مع القيم الأساسية .

المرحلة الرابعة
وضع التصور المبدئى
للخطة الاستراتيجية وتنقيحها

مكونات الخطة الاستراتيجية :

- نص الرسالة الاستراتيجية
- الرؤى المستقبلية
- القضايا ذات الأهمية الاستراتيجية
- الاستراتيجيات
- مراحل وخطوات ومهام تنفيذ الخطة الاستراتيجية

مرفقات :

١ - التطور التاريخى للهيئة

٢ - تحليل اتجاهات وتوقعات الأطراف ذات الصلة والتأثير على الهيئة.

٣ - التحليل الموقفى المزدوج (مصادر القوة وأوجه الضعف الداخلية والمخاطر البيئية)

٤ - خطة التخطيط الاستراتيجى المستقبلية .

المرحلة الخامسة

تنفيذ الخطة الاستراتيجية

تنفيذ الخطة الاستراتيجية :

١ - تساعد الرسالة الاستراتيجية القيادات الإدارية فى تواصلها مع جميع العاملين فى المستويات الإدارية المختلفة بالهيئة .

- يجب أن تحوى مهام ومسئوليات جميع قطاعات العمل بالهيئة .

٢ - تؤدى الرؤى المستقبلية إلى تحديد المهام الفعلية للعمل من خلال نظام إدارة الآداء .

- فهى تؤدى إلى ترجمة الغايات إلى أهداف قابلة للتنفيذ .

- كما تؤدى إلى إيجاد معدلات الاداء .

٣ - تضع الإدارات والقطاعات المختلفة المكونة للهيئة الرسالات الاستراتيجية والغايات المنبثقة من الرسالة والغاية الرئيسية للهيئة .

- تتناسب المستويات التنظيمية المتعاقبة مع الرسالة الاستراتيجية والرؤى المستقبلية للهيئة .

- تؤدى الأهداف إلى إمكانية تخطيط العمل .

- تربط المتابعة ورجع الأثر (المعلومات المرتدة) عن الآداء بالاستراتيجية .

٤ - تشكل القضايا ذات الأهمية والاستراتيجية للهيئة توجهها الأساسى لتحديد أولويات العمل بالنسبة لجميع القطاعات .

الاعتبارات الواجب مراعاتها قبل البدء فى وضع الاستراتيجية موضع التنفيذ :

هناك عدد من الاعتبارات التى يجب أخذها فى الاعتبار قبل البدء فى تنفيذ الخطة الاستراتيجية وهى :

(١) الوقـــت :

* أن كفاءة وفعالية تطبيق الخطة الاستراتيجية تعتمد على الوقت الذى سيتم فيه تنفيذها .

* يستطيع المديرون التخطيط لذلك .

* يمكن للمديرين تقصير الوقت اللازم لتنفيذ الخطة الاستراتيجية .

(٢) الإعلام والتعريف بالخطة الاستراتيجية :

قائمة بالمقترحات التى يمكن استخدامها للإعلام والتعريف بالخطة الاستراتيجية :

١ – عقد اجتماعات بين أعضاء فريق التخطيط الاستراتيجي والمديرين الآخرين فى المنظمة / الهيئة .

٢ – توزيع نسخ مكتوبة من الخطة الاستراتيجية مرفقاً بها خطاباً توضيحياً .

٣ – عقد اجتماعات مع أعضاء المستويات التنظيمية الآخرين للاستماع إلى التساؤلات وتقديم الإجابات وتوضيح الاهتمامات بشأن الخطة .

٣ – عقد ندوات نقاشية لمدة يومين بغرض مناقشة التخطيط الاستراتيجي والخطة الاستراتيجية وتكوين خطط مساعدة على مستوى الإدارات .

٤ – وضع نشرات بها موضوعات التخطيط .

٥ – إرسال « كروت » للأفراد تحتوى على رسالة المنظمة / الهيئة الرؤى المستقبلية للنجاح ، والأهداف الرئيسية .

(٣) تنظيم الصفوف وحشد الجهود :

يقوم رئيس المنظمة / الهيئة وفريق التخطيط الاستراتيجي بدور بالغ الأهمية فى تنفيذ الخطة الاستراتيجية ووضعها موضع التنفيذ .

يتبلور هذا الدور فى :

١ – أن يكونوا على درجة عالية من الالتزام بالخطة الاستراتيجية .

٢ – أن يؤثر رئيس المنظمة / الهيئة وأعضاء فريق التخطيط الاستراتيجي تأثيراً إيجابياً جوهرياً على التغيرات التى تتطلبها الخطة الاستراتيجية .

ويؤدى ذلك إلى :

– تعبئة وتوجيه الجهود داخل المنظمة / الهيئة نحو الخطة الاستراتيجية .

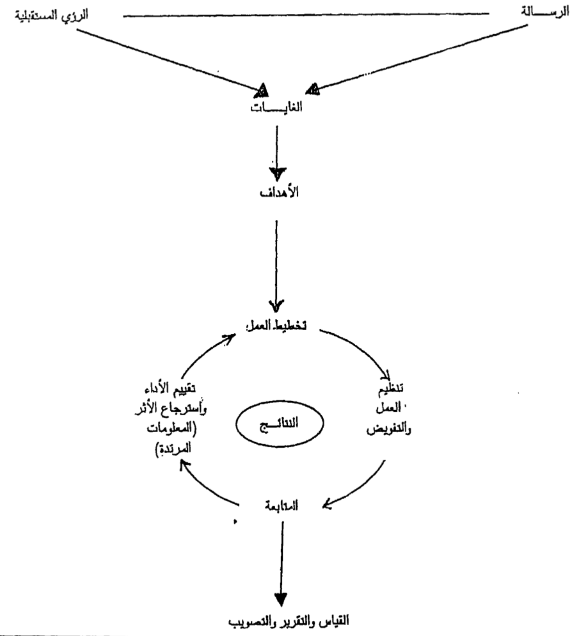
– تبدأ الخطة الاستراتيجية دورها كموجه لكل قرار تنفيذى وكقوة دافعة للمنظمة / الهيئة .

(٤) وضع مستويات الأداء :

– قبل البدء فى وضع الخطة الاستراتيجية موضع التنفيذ ، يجب إعداد مستويات آداء لكل المجالات الاستراتيجية الهامة داخل المنظمة .

– تطبيق مستويات الأداء فى مرحلة الرقابة الاستراتيجية وبما يمكن من تحديد التباين أو الانحرافات عن مستويات الأداء المحددة مسبقاً .

نموذج
إدارة الأداء
Performance Management Model



Source : Adapted from : Guidlines for Institutional Assessment : Water and Wastewater Institutions, WASH Technical Report , 37, Alington , Va.: WASH Project , 1988

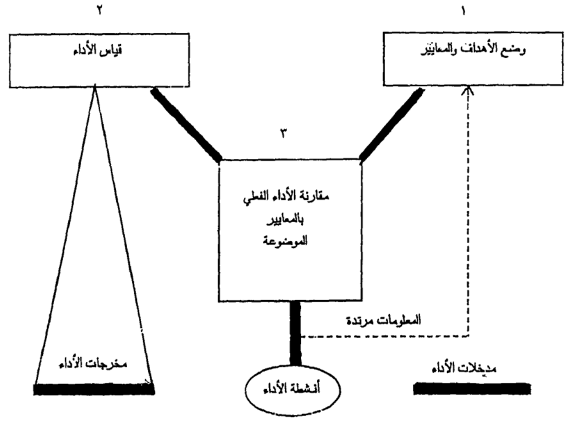
الفصل الثالث
نظام الرقابة الاستراتيجية

ما هو نظام الرقابة :

إن وجود أنظمة واضحة وشاملة للرقابة إنما يعتبر أحد الضمانات لنجاح تنفيذ الاستراتيجيات ، وطالما أن الحديث مركزاً على التخطيط الاستراتيجي وتنفيذ الخطط فإن هناك ضرورة لتوافر أنظمة للرقابة تقيس الآداء فى مراحله المختلفة وحسب طبيعة ذلك الآداء .

وقبل أن نستعرض نظم الرقابة المختلفة ، نحاول تحديد ماهية نظام الرقابة . ففى الواقع العملى نجد أن هناك فترة زمنية بين الوقت الذى يتم فيه تحديد الأهداف ووضع الخطط والوقت الذى يتم فيه تنفيذها ، وتزداد هذه الفترة بصفة خاصة عند القيام بالتخطيط الاستراتيجى . وفى خلال هذه الفترة تحدث الكثير من الظروف غير المتوقعة التى قد تجعل الآداء الفعلى غير متفق مع الآداء المستهدف . وهنا تظهر الحاجة إلى الرقابة لتحديد هذه الاختلافات واتخاذ الإجراءات التصحيحية اللازمة للقضاء عليها .

ويوضح الشكل التالى مكونات عملية الرقابة بصورة مبسطة ، وسوف تجد فيه أن عناصر الرقابة يجب أن تتضمن :



مكونات عملية الرقابة

١ - وضع أهداف ومعايير للأداء ثم

٢ - قياس الأداء الفعلى .

٣ - مقارنة الأداء الفعلى بالأداء المستهدف .

٤ - وفى النهاية تتوافر المعلومات المرتدة التى تمكن المدير من اتخاذ الإجراءات اللازمة .

نظم الرقابة :

هناك عدد من أنظمة الرقابة التى يمكن استخدامها فى منظمات الأعمال . ويرجع تنوع هذه الأنظمة إلى اختلاف الفترة الزمنية لأداء النشاط وتحقيق الأهداف (نصف سنوى ، سنوى ، كل ثلاث سنوات ... إلخ) وطبيعة النشاط ذاته وإمكانية قياسه (كمى ، غير كمى) .

ويمكن التمييز بين ثلاثة أنظمة للرقابة وهى :

* نظم الرقابة الإدارية .
Management Control Systems

* نظم الرقابة السلوكية .
Behavioral Control Systems

* نظم الرقابة الاستراتيجية .
Strategic Control Systems

١ - نظم الرقابة الإدارية :

تعتمد نظم الرقابة الإدارية على استخدام التقارير والإجراءات الرسمية لتقييم الأنشطة المختلفة داخل منظمة الأعمال والمبنية على المعلومات الرسمية للتخطيط ووضع الموازنات وتقييم الأداء وتخصيص الموارد .. إلخ .

وتعمل هذه النظم كنظم للمعلومات المرتدة بغرض الوصول إلى مقارنة بين الهدف والاداء المحدد سلفاً والأداء الحالى لتحديد التصرفات اللازمة لتصحيحها . وهناك العديد من الأنظمة الفرعية والتى تستخدم لأغراض الرقابة الإدارية على مستوى منظمة الأعمال أو أجزاء منها .

نظام الرقابة الفرعي	المحتوي	مدي التكرار
الموازنات	مالية ، تكاليف الموارد	شهري
النسب المالية	مالية بغرض الوصول لنتائج ومؤشرات مقارنة	سنوى / شهري
التقارير الاحصائية	غير مالية (تعتمد عادة علي الحاسب الالي)	سنوى / شهري
تقييم الأداء	تقييم أداء الوحدات المختلفة بناء علي أهداف مسبقة	سنوى
إجراءات التشغيل المعيارية	قواعد / إجراءات وسياسات تصف السلوك الذي ينبغي الوصول اليه	مستمرة

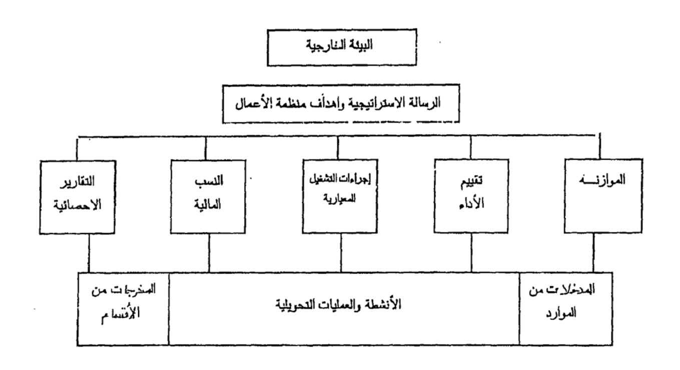
وتستخدم الموازنات التشغيلية فى وضع أهداف مالية وتسجيل التكاليف خلال السنة ومن خلالها يتم الرقابة على الأداء التشغيلى لمنظمة الأعمال ، بينما تفيد التقارير الإحصائية الدورية فى تقييم وملاحظة الأداء غير المالى .

ويتم إعداد هذه التقارير عادةً باستخدام الحاسب الآلى وذلك على أساس يومى أو أسبوعى أو شهرى وتفيد مؤشرات النسب المالية فى إجراء المقارنات بين الأداء المخطط والأداء الفعلى وكذا الحال بين آداء منظمة الأعمال ومعدلات الصناعة .

وتعتبر نظم تقييم أداء الوحدات التنظيمية المختلفة ومدى الإنجاز المتحقق فى كل وحدة ، ويتم استخدام العديد من المعايير التى تحكم على كفاءة الأداء التسويقى والإنتاجى والمالى .. إلخ ، وتعتبر إجراءات التشغيل المعيارية بمثابة قواعد وإجراءات يسلتزم الوصول إليها وتستخدم فى مقارنة تكاليف الإنتاج بالتكاليف المعيارية ومن ثم تعتبر أداة رقابية هامة فى الرقابة على عناصر التكاليف .

والملاحظ أن كل نظام من نظم الرقابة الإدارية يركز على جانب مختلف من جوانب العملية الإنتاجية ، ولذا فإن نظم الرقابة الإدارية تشكل نظاماً رقابياً شاملاً لمديرى الإدارة الوسطى ويوفر لهم المعلومات بشأن المدخلات من الموارد ، وكفاءة العمليات والمخرجات .

وبالتالى فإن استخدام نظام معين للرقابة غالباً ما يتوقف على الرسالة الاستراتيجية التى حددتها الإدارة العليا .



٢ - نظم الرقابة السلوكية :

وتستخدم نظم الرقابة السلوكية فى تلك الأعمال التى يصعب قياس أدائها بشكل كمى والتى تتطلب وجود قيم مشتركة بين أعضائها ، وتزداد أهمية هذا النوع من الرقابة عندما يزيد الغموض وعدم التأكد المرتبط بالأداء مثال ذلك أقسام البحوث والتطوير والعلاقات العامة والأعمال التى بها قدر عالى من الابتكارية .

وتقوم الرقابة على الآداء سواء على مستوى الإدارة أو الفرد على أساس :

– وضع مقاييس سلوكية تتضمن التصرفات المطلوبة وبناء على ذلك يتم تكوين مقاييس معينة لتقدير مدى تحقق هذه التصرفات ومدى توافر صفات معينة فى الأفراد .

– مقاييس الأهداف والتى تركز بشكل مباشر على النتائج بدلاً من العملية والإجراءات التى من خلالها يتم إنجاز هذه النتائج .

٣ - نظم الرقابة الاستراتيجية :

ويهدف هذا النوع من الرقابة إلى مراجعة الآداء بمنظمة الأعمال بشكل إجمالى . وتتم الرقابة الاستراتيجية على فترات متباعدة حيث أن الخطط المختلفة التى تم تكوينها فى مرحلة التخطيط الاستراتيچى تأخذ فترة من الزمن حتى تؤتى ثمارها . وبعد هذه الفترة تحتاج المنظمة إلى مراجعة للخطط الإجمالية والفرعية التى تم تنفيذها لتحديد جدواها . ويتم ذلك من خلال أسلوب يعرف باسم المراجعة الإدارية Managerial Audit ويعنى هذا الأسلوب اختيار شامل ونظامى ومستقل لبيئة وأهداف واستراتيجيات وأنشطة بمنظمة الأعمال لتحديد المشاكل والفرص والتهديدات وكذلك التصرفات الواجبة لتحسين الآداء الإجمالى لمنظمة الأعمال .

١ - مراجعة البيئة الخارجية :

External Environment Audit

يختص هذا الجانب بتحليل عناصر البيئة الخارجية العامة لمنظمة الأعمال مثل التغيرات السكانية والاقتصادية والتكنولوجية والسياسية والثقافية ، وتأثير ذلك التغيرات على عمل منظمة الأعمال وبالإضافة إلى ذلك تقوم منظمة الأعمال بتحليل عناصر البيئة الخارجية الخاصة والتى تؤثر بشكل مباشر على عمل المنظمة مثل العملاء والمنافسين والموردين والجهات الحكومية والشعبية ... إلخ .

٢ - مراجعة الاستراتيچية :

Strategy Audit

وتعتمد مراجعة الاستراتيچية على فحص رسالة المنظمة ووحدات الأعمال التابعة لها والأهداف العامة التى تسعى لتحقيقها وكذلك أهداف وحدات الأعمال والاستراتيجيات المختلفة ومدى مناسبتها للبيئة والظروف التى تعمل فيها منظمة الأعمال والقوى الدافعة لها .. إلخ

٣ - مراجعة التنظيم :

Organization Audit

وتختص بتقييم القدرات التنظيمية لمنظمة الأعمال

ومدى توافر الكفاءات اللازمة لتنفيذ الاستراتيجيات الموضوعة لمواجهة الظروف البيئية المستقبلية . وفى هذا الخصوص يتم التأكيد على توافر السلطة الكافية والمسئولية لتنفيذ الأنشطة المختلفة ، ومدى وجود التنسيق الكافى بين الوحدات التنظيمية ، ومدى وجود تكامل بين هذه الوحدات فى تحقيق أهدافها .

٤ - مراجعة الأنظمة :

Systems Audit

وتقوم المراجعة الإدارية بتقدير وتقييم جودة الأنظمة الفرعية بمنظمة الأعمال وقدرتها على تحقيق أهدافها ومن أمثلتها :

- أنظمة المعلومات الإدارية .
- أنظمة التخطيط والرقابة (على مستوى منظمة الأعمال وعلى مستوى كل مجال وظيفى) .
- أنظمة تنمية وتطوير المنتجات الجديدة .

٥ - مراجعة الإنتاجية :

Productivity Audit

ويختص هذا الجزء باختبار الكيانات الإدارية المختلفة ووحدات الأعمال التى تمتلكها منظمة الأعمال للوصول إلى الإنتاجية الحقيقية لمنظمة الأعمال وتحديد مدى رقى الأداء . وهناك الكثير من المؤشرات التى يمكن استخدامها على مستوى منظمة الأعمال ككل أو على مستوى كل نشاط .

* * *

المراجع

(1) BYARS, L.L., Strategic Management : Formulation and Implementation Harper Colinc Inc., N.Y,1991.

(2) Herold , D., Long range Planning and Organizational Of Management Review, March1992.

(3) Shracler, C.B., Taylor, and Dalton, A.R., Strategic Planning and Organizational Performance : A Critical Appraisal, Journal Of Management, Summer 1984.

(4) Harrigan, K.R., Formulation & Vertical Integration Strategies , Academy Of Management Review, U.S.A.,9 October 1984.

(5) Rumelt, R., Evaluation Of Strategy : Theory and Model., San E. Shendel and Chanles W. Hofer eds., Boston, 1989.

(6) Hofer, C.W., Conceptual Constructs For Formulating and Business Boston, Intercollegiate , ز Strategies Case Clearing House, 1987.

(7) Porter, M.E., Competitive Strategy, Free Press, N.Y., 1988.

(8) Chandler, A.d., Strategy and Structure , MIT Press, Cambridge, Mars., 1992.

(9) Cannon, I.T., Business Strategy and Policy, Harcawt Brace to Vanavich, N.Y., 1988.

(10) Peters, I.J., and Waterman, R.H., In Search of Excellence, Haroer & ROW, N.Y., 1982.

(11) Drucker, P.F., Management Tasks Responsibilities, Practices, Harper & ROW, N.Y., 1984.

(12) Porter, M.E., Competitive Strategy, Free Press, N.Y., 1980.

* * * * *

تراجم إدارية

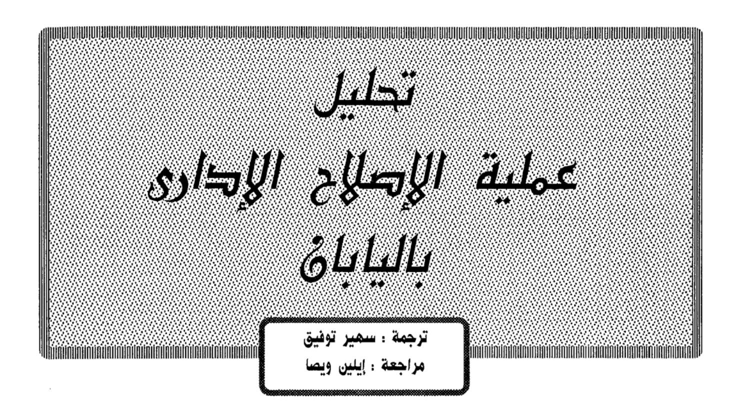


تحت إشراف :

الإدارة العامة للترجمة

بالإدارة المركزية للبحوث

بالجهاز المركزى للتنظيم والإدارة



ترجمة : سمير توفيق
مراجعة : إيلين ويصا

يتناول هذا المقال نقطتين اساسيتين وهما :

* تحديد الفروض الاساسية فى دراسة برامج الاصلاح الإدارى .

* التعرف على العوامل التى تعوق أو تدفع بعملية الإصلاح الإدارى فيها .

١ - مفهوم الإصلاح الإدارى :

يتضح من الادبيات الإدارية عدم اتفاق علماء الإدارة العامة على مفهوم محدد لمصطلح " الإصلاح الإدارى " وقد تم تعريف الإصلاح الإدارى باعتباره تطبيق اجراءات جديدة فى النظام الإدارى لتغيير اهدافه . وهذا يقتضى تغيير هيكل النظام واجراءاته من أجل تطويره وخدمة اهداف التنمية .

وبالاطلاع عما ورد فى تلك الادبيات الإدارية فى مجال الإصلاح الإدارى ، نجد أن هناك بعض الخلط بين مفهوم " الإصلاح الإدارى " ومفهوم " اعادة التنظيم الإدارى " .

ويرجع هذا الخلط الى ان اعادة التنظيم الإدارى تشكل احد الإجراءات الأساسية لتنفيذ برامج الإصلاح المختلفة .

ويقتضى اعادة التنظيم ضرورة توفر الاقتناع لدى كل من السلطة السياسية والمواطنين بعدم ملاءمة المنظمات الإدارية بوضعها القائم من حيث الحجم والهيكل التنظيمى والوظيفة ونطاق السلطة واسلوب الإدارة .

وقد عرف جون كوا John Quah الإصلاح الإدارى بأنه محاولة متعمدة تهدف الى تغيير كل من :

أ - الهيكل التنظيمى واجراءات الجهاز الإدارى (الجانب المؤسسى) .

ب - الإتجاهات أو السلوك التنظيمى بالجهاز الإدارى وذلك من اجل زيادة فعالية التنظيم وتحقيق اهداف التنمية القومية .

وقد اضاف جيرالد كادين Gerald Cadien الى تعريف الإصلاح الإدارى بأنه " تطوير منتظم لأداء القطاع العام " .

وسوف يركز هذا المقال بدرجة اكبر على تغيير الإتجاهات والسلوك الحالى للجهاز الإدارى الحكومى أى الجانب الخاص بالإتجاهات تمشيا مع الاهتمامات العالمية بالإتجاهات الديمقراطية وحقوق الإنسان وتحقيق العدالة والمساواة .

وبالتالى فإن الإصلاح الإدارى يجب إلا يقتصر فقط على اعادة التنظيم الإدارى لتحقيق أداء فعال وكفء للمنظمات الإدارية وانما يجب ان يشتمل ايضا على تحقيق الديمقراطية فى الإدارة بالإضافة الى المراجعة المستمرة للسياسات وثيقة الصلة بالأهداف القومية المستقبلية .

٢ - اهداف الإصلاح الإدارى / اعادة التنظيم الإدارى :

وتشمل اهداف الإصلاح الإدارى المشار اليها هنا على عنصرين اساسين وهما :

اولا : الفعالية التنظيمية :

ويمكن تطوير الفعالية بطرق وأساليب عديدة مثل التوزيع السليم والكفء للسلطة التنظيمية الداخلية (بما يشمله ذلك من لا مركزية السلطة) وتوحيد الإجراءات لتحقيق أهداف التخطيط ، ووضع الميزانية وسهولة التنفيذ وعملية التقييم .

ثانيا : تحقيق اهداف التنمية القومية :

قبل البدء فى تحقيق اهداف التنمية القومية ، يجب الاهتمام بعملية وضع الأهداف فى حد ذاتها حيث أن أهداف التنمية القوميةتختلف من دولة لأخرى وفقا لمرحلة التنمية الاقتصادية التى تمر بها الدولة والهيكل الاجتماعى والقيم الثقافية والاخلاقية وفى ضوء النظام السياسى السائد بها .

وفيما يتعلق باليابان فقد تم الإعلانعن أهداف التنمية القومية فيها والتى تتمثل فى تحسين مستوى رفاهية الفرد ، وتحقيق الديمقراطية والسلام الدولى .

ومن اجل تحقيق ذلك ركزت اللجنة المؤقتة الثانية للإصلاح الإدارى The Second Previsional Commission for Administrative Reform جهودها لتحقيق الترشيد الاقتصادى والديمقراطية والكفاءة والفعالية داخل الإدارة الحكومية اليابانية سواء المركزية أو المحلية بما فى ذلك الشركات العامة الكبرى باليابان .

وفى ضوء هذه الاهداف المعلنة للإصلاح الإدارى ، فقد حاولت الحكومة اليابانية تنفيذ اجراءات الإصلاح .

وفيما يلى نستعرض بايجاز برامج الإصلاح التي

تم تنفيذها والأجهزة التى قامت بتنفيذها والنتائج التى تحققت فى اليابان نتيجة هذه البرامج .

التجارب السابقة للإصلاح الإدارى :

من أجل فهم طبيعة وعمليات وقضايا الإصلاح الإدارى باليابان سنلقى نظرة سريعة على بعض التجارب السابقة فى هذا المجال .

١ - اللجنة المؤقتة الأولى للإصلاح الإدارى :

من المعروف ان اليابان قد قامت بتنفيذ برامج الإصلاح الإدارى بعد نهاية الحرب العالمية الثانية مباشرة ولقد اتخذت الحكومة اليابانية خطوات عديدة لإعادة تنظيم الإدارة الحكومة عن طريق اصدار قانون مجلس الوزراء سنة ١٩٤٥ ، وقانون تنظيم الحكومة القومية سنة ١٩٤٨ وقانون الخدمة المدنية عام ١٩٤٧ .

ولقد خضعت الإدارة اليابانية لإعادة تنظيم شاملة بعد الحرب العالمية فقد تم الغاء وزارات الداخلية والجيش والبحرية والمعدات الحربية ووزارات اخرى فى حين تم انشاء وزارتى العمل والتشييد .

ولتحقيق الإحتياجات المتزايدة للإدارة الحكومية فقد تم انشاء اجهزة جديدة ايضا مثل جهاز الإدارة والهيئة القومية للأفراد وجهاز التخطيط الإقتصادى وجهاز البيئة وجهاز العلوم والتكنولوجيا ... الخ .

وفيما يتعلق بجهاز الإدارة وهو الذى تم تسميته فيما بعد بجهاز الإدارة والتنسيق . فقد تم انشاؤه للقيام بأعمال البحث والتخطيط فى مجال التنظيم الإدارى وتطوير الفعالة التنظيمية وعملية التفتيش الإدارى .

اما الهيئة القومية للأفراد فهى تعتبر هيئة مستقلة تمارس سلطتها فى مجال الإدارة العامة للأفراد بما يقتضيه ذلك من تقديم المشورة الفنية فى مجال الأجور وكافة المجالات المتعلقة بخدمة العاملين المدنيين .

وعندما قارب احتلال اليابان على الإنتهاء ، فقد تدخلت قوات الإحتلال لإقناع مخططى الإدارة اليابانية بتنفيذ اسلوب لجنة هوفر Hoover Commission والذى يركز على الإستعانة بذوى الخبرة من المواطنين فيما يسمى باللجنة الإستشارية للشئون الحكومية وقد قامت اللجنة بإعداد مشروع تقرير الإصلاح النظام الإدارى باليابان والذى قامت سكرتارية مجلس الوزراء بإعلانه رسميا فى اكتوبر سنة ١٩٥١ .

وقد تم تنفيذ بعض المقترحات التى اشتمل عليها هذا التقرير بينما تم طرح البعض الآخر جانبا .

وبعد استقلال اليابان فى ١٩٥٢ قامت الحكومة اليابانية بتنفيذ برنامج اصلاح شامل يهدف الى ترشيد الهيكل الإدارى فقد تم تخفيض عدد الأجهزة الإدارية كما تم تعديل قانون تنظيم الحكومة المركزية وكذلك تم تقليص عدد العاملين بالخدمة المدنية باستثناء العاملين فى الشركات العامة الى ٩٦٫٧٦٤ أى بنسبة (٦٫٤٪) .

وقد كلف مجلس الوزراء برئاسة رئيس الوزراء الجهاز الإادرى المسئول عن الإصلاح بإعداد خطة لإعادة التنظيم الإدارى فى ١٩٥٥ وقد أوصى تقرير الجهاز فى فبراير ١٩٥٦ بإنشاء جهاز أعلى للإدارة ولجنة وزارية لشئون

الميزانية وجهاز مستقل للتجارة ، وإعادة تنظيم وزارة الداخلية ، وإلغاء الهيئة القومية لشئون الأفراد ، إلا أنه لم يتم تنفيذ أى من هذه المقترحات بسبب المعارضة الشديدة التى قام بها مجموعة من الأعضاء داخل الحزب الديمقراطى الليبرالى الحاكم .

لقد كان الهدف الأساسى للإصلاح الإدارى باليابان هو تطوير الفعالية الإدارية ، ثم يتبع ذلك ترشيد اقتصادى وتحقيق الديمقراطية كهدف من أهداف المرحلة المقبلة للإصلاح الإدارى .

وقد تم إنشاء اللجنة المؤقتة الأولى للإصلاح الإدارى المعروفة Rincho فى ١٩٦١ والتى اعقبت لجنة هوفر وقدمت تقريرها المكون من ثمانية عشر جزءا الى رئيس الوزراء فى عام ١٩٦٤ وقد دعمت هذا التقرر بالوثائق والمستندات اللازمة وتقدم هذا التقرير بتوصيات فى مجال تبسيط الإجراءات الإدارية وزيادة التنسيق من قبل مجلس الوزراء ، وتوضيح وتحديد المسئولية بين الأجهزة الحكومية المختلفة وترشيد الموازنة والحسابات وإجراءات تحديث شامل لنظام الخدمة المدنية .

ولقد تم اتخاذ العديد من الخطوات لتخفيض حجم الجهاز الإدارى والحد من التعقيدات الإدارية باليابان ، وعلي سبيل المثال تضمن تقرير نوفمبر ١٩٦٤ إلغاء مكتب واحد فى كل وزارة ودمج بعض الشركات العامة وفى عام ١٩٦٥ تم وضع خطة لتخفيض عدد العاملين بالخدمة المدنية بنسبة ٥٪ على مدى فترة ٤ سنوات .

كما تم تطبيق اسلوب الإزالة والبناء Scrap and Build Method للحد من توسع المنظمات الحكومية والأفراد العاملين بها والذى يتطلباذا استلزم الأمر انشاء وحدة تنظيمية جديدة ، ضرورة الغاء وحدة تنظيمية فى المقابل .

وقد تم تطبيق القانون الخاص بتحديد عدد الأفراد بالأجهزة الردارية والذى يضع حدا أقصى لعدد العاملين بالقطاع العام إلا أنه قد حدث العكس فى الأجهزة الحكومية المحلية حيث ازداد عدد العاملين فيها بنسبة عالية .

ففي منتصف الستينات بلغ عدد العاملين فى الخدمة المدنية المحلية حوالى ٢٫٢٥ مليون . وأزداد العدد الى ٣ مليون فى منتصف السبعينات ووصل الى حوالى ٣٫٢٢ مليون فى عام ١٩٩١ وارتفع متوسط الأجور للعاملين بالحكومة المحلية (١١٠٫٦٪ فى عام ١٩٧٤) عن مثيله للعاملين فى الحكومة المركزية ولقد وجهت وسائل الإعلام والرأى العام نقدا شديدا لهذا الإتجاه وطلبت وزارة الداخلية فيما بعد من الحكومات المحلية الحد من زيادة أجور العاملين بالحكومة المحلية والحفاظ على مستوى مماثل لأجور العاملين بالحكومة المركزية .

وأخيرا تم تقليل هذه الفجوة فى مستوى الأجور لتبلغ ١٠٣٪ فى عام ١٩٨٩ .

وقد قامت ايضا اللجنة الزولى للإصلاح والتى اطلق عليها اسم The First Rincho بتنفيذ العديد من برامج الإصلاح الإدارى لتحقيق عدة أهداف مثل تحديد كل من الإنشطة التى يجب على الحكومة القيام بها ، والوظائف التى يمكن أن يساهم بها القطاع الخاص ، وتوزيع المسئولية بين الأجهزة الحكومية المركزية والمحلية

والهيئات شبه الحكومية (المؤسسات العامة) ، وذلك من الناحية الوظيفية ، والتغلب على ندرة الموارد والتوسع فى تطبيق برامج الضمان الإجتماعى والتكييف مع أحدث النظم العلمية والتكنولوجية ، وإستعادة ثقة افراد الشعب فى الحكومة ، وذلك عن طريق مكافحة الفساد الإدارى والرشوة .

إلا أن اللجنة المؤقتة الأولى للإصلاح الإدارى PCAR علي الرغم من الجهود التى بذلتها ، لم تتطع انجاز الكثير بسبب غياب الدعم السياسى القوى من الحزب الحاكم بصفة عامة بالإضافة الى عدم تهيئة البيئة السياسية الملائمة لتنفيذ البرنامج الأول للإصلاح .

بالإضافة الى أن اهتمام الأفراد كان موجها بصورة اكبر الى الأنشطة الإقتصادية وذلك الى أن تعرضت اليابان لأزمتى البترول خلال فترة السبعينات .

٢ - اللجنة المؤقتة الثانية للإصلاح الإدارى :

بعد ازمة البترول الأولى انخفض معدل النمو الإقتصادى لليابان بصورة كبيرة ، وإزداد الإعتماد الحكومى على السندات الحكومية ، ومن ثم اصبحت مهمة الحكومة العاجلة تتركز فى تخفيض درجة الإعتماد على السندات الحكومية والتى سجلت نسبة مرتفعة بلغت ٥ر٣٣٪ من الدخل السنوى العام فى ١٩٨٠ و٢ر٢٦٪ فى عام ١٩٨١ .

كان ذلك هو الوضع القائم اثناء انشاء اللجنة المؤقتة للإصلاح الإدارى فى عام ١٩٨١ ، وكانت المهمة الأساسية للجنة هى تحديد المشاكل الإدارية وإجراءات دراسة شاملة لوضع الحلول المناسبة والمساهمة فى تحقيق التكيف الإدارى الملائم للتغييرات التى تحدث فى الأوضاع الإجتماعية والإقتصادية وقد تشكلت اللجنة المؤقتة للرصلاح الإدارى من تسعة اعضاء تم تعيينهم من قبل رئيس الوزراء Zenko Suzuki بموافقة البرلمان وقد تم اختيار هؤلاء الأعضاء من رجال الأعمال ومن العاملين السابقين بالحكومة ومن الملفات ومن النقابات العمالية ورجال الصحافة والمؤسسات الأكاديمية .

وقد تم تعيين الرئيس الشرفى لإتحاد المنظمات الإقتصادية رئيسا لهذه اللجنة بالإضافة الى تعيين ٢١ خبيرا فى اللجنة تم توزيعهم على أربع لجان خبرة .

وتضم اللجنة مكتب تنفيذى خاص بها يعمل به حوالى مائة عامل لتقديم الخدمات المعاونة للجنة .

وقد تم تعيين مدير تنفيذى للمكتب بالإضافة الى ٧٠ فردا من الهيئات الحكومية كمساعدى باحثين .

ومن الموضوعات التى قامت اللجان بدراستها كيفية ترشيد وتطوير كفاءة الأجهزة الحكومية المركزية والمحلية .

وقد احالت لجان الخبرة تقريرها الى اللجنة المؤقتة الثانية للإصلاح الإدارى ، والتى بدورها قد احالت " التقرير الأول عن الإصلاح الإدارى " الى رئيس الوزراء Nakasone في ١٠ يولية ١٩٨١ وقد اصبح التقرير الأول قاعدة اساسية استندت عليها الحكومة لعمل خطة تمهيدية لسلسلة من مشروعات القوانين الخاصة بالإصلاح الإدارى والمالى .

٣ - تنفيذ توصيات اللجنة المؤقتة الثانية للإصلاح الإدارى :

(أ) تنفيذ التوصيات :

تمت الموافقة على غالبية توصيات اللجنة المؤقتة الثانية للإصلاح الإدارى من قبل الحكومة والحزب الحاكم .

ومع ذلك فإنه قبل الموافقة على تنفيذها يتم تمرير هذه التوصيات على الإدارات الرئيسية لحزب الحكومة الحاكم والمسئولة عن عملية الإصلاح الإدارى فى اليابان ولقد تم انشاء هذه الإدارات فى ١ ابريل ١٩٨١ ويرأس هذه الإدارات الرئيسية رئيس الوزراء . وهى تتكون من أعضاء مجلس الوزراء والقيادات التنفيذية للحزب الليبرالى الحاكم (LDP)

ويتضح من ذلك ان هذه الإدارات كانت تشكل قوة اساسية فى تحريك توصيات لجنة الإصلاح وضمان سرعة تنفيذها .

ومن الجدير بالذكر ان اشتراك كافة الأطراف المعنية من القيادات السياسية والحزبية فى اتخاذ القرارات الإدارية بشأن التوصيات الخاصة بالإصلاح الإدارى قد ساعد على تنفيذ هذه التوصيات وقت وجيز وبطريقة متزامنة ، كما ساعد على تهيئة البيئة الملائمة لنجاح برامج الإصلاح الإدارى .

(ب) الإلتزام بعملية التنفيذ :

تعرضت توصيات لجنة الإصلاح الإدارى الأولى للنقد بأنها توصيات نظرية الى حد ما أو غير قابلة للتنفيذ مما دفع لجنة الإصلاح الإدارى الثانية أن تكون أهم اهدافها وضع توصيات ذات طابع عملى وقابلة للتنفيذ .

فعند تشكيل اللجنة الثانية للإصلاح الإدارى تعهد رئيس الوزراء SUZUKI (يوليو ١٩٨٠ - نوفمبر ١٩٨٢) بالعمل على التنفيذ الكامل لتوصيات اللجنة ، كما التزم ايضا رئيس الوزراء التالى NAKASONE (نوفمبر ١٩٨٢ - نوفمبر ١٩٨٧) بتنفيذ توصيات اللجنة المؤقتة الثانية للإصلاح الإدارى وقد استعان رئيس الوزراء بالخبرات والكفاءات المختلفة فى الوزارات والأجهزة الحكومية لتنفيذ توصيات اللجنة الخاصة بالإصلاح الإدارى .

ويوضح ذلك نمط الثقافة السياسية والإدارية السائدة فى ذلك الوقت والتى ركزت على التزام القائد السياسى لتنفيذ توصيات اللجنة . وفى سبيل تحقيق هذه التوصيات تم انشاء المجلس المؤقت الأول لتطوير برامج الإصلاح الإدارى (يونية ١٩٨٣ - يونية ١٩٨٦) كما أنشىء بعد ذلك المجلس المؤقت الثانى لتطوير برامج الإصلاح الإدارى (ابزيل ١٩٨٧ - ابريل ١٩٩٠) ومما يجدر بالإشارة اليه أن كلا المجلسين المؤقتين قد أديا مهما بنجاح ، وذلك نظرا للمساندة القوية والدعم السياسى من قبل رئيس الوزراء والحزب الحاكم ، وكذلك المسئولين فى الجهاز الإدارى بالدولة وجهاز التنسيق والإدارة التابع لمكتب رئيس الوزراء .

(ج) العوامل التى ساعدت على نجاح برامج الإصلاح الإدارى :

هناك عدة عوامل هامة ساعدت على نجاح برامج

الإصلاح الإدارى باليابان ومن أهمها ما يلى :

أولا : العلاقة الوثيقة بين أجهزة التنسيق المختلفة باليابان أى بين جهاز الإدارة وبين مكتب الميزانية وسكرتارية مجلس الوزراء حيث أن التعاون بين هذه الأجهزة كان وثيقا وفعالا بصورة واضحة .

ثانيا : الدور الهام الذى قام به البرلمان فى نجاح برامج الإصلاح الإدارى من خلال تشكيل لجنة خاصة لمناقشة قضايا الإصلاح الإدارى . حيث قضى كل مجلس برلمانى من المجلسين حوالى مائة ساعة فى المداولات ومناقشة المقترحات التنفيذية ما سمح لأعضاء مجلس البرلمان باستيعاب وتفهم مضمون الإصلاح الإدارى قبل البدء فى عملية التصويت وبفضل الدعم السياسيالقوى ، استطاعت لجنة الإصلاح الإدارى الثانية وضع حلول لمشاكل جوهرية وصعبة تتعلق بالضرائب والزراعة والأمن الإجتماعى .

ثالثا : نقل مناقشات البرلمان المتعلقة بالإصلاح الإدارى للجمهور عن طريق التلفيزيون ووسائل الإعلام الأخرى كالصحافة والإذاعة مما ساعد على خلق رأى عام مؤيد ومساند لبرامج الإصلاح الإدارى .

رابعا : الزام العاملين بالخدمة المدنية الذين قد يمليون لعدم تغير الوضع القائم بالتعاون مع أعضاء الحزب الحاكم ، ويتم وضعهم بصورة مباشرة تحت الإشراف ، والرقابة السياسية وقد أثبت استخدام هذه المدخل فعاليته التامة فى تحقيق الإصلاح الإدارى فى اليابان .

والجدير بالذكر أن برامج الإصلاح الإدارى وإعادة التنظيم الإدارى فى اليابان تتسم بملامح وخصائص مختلفة عن البرامج التى تم تنفيذها فى الدول الأخرى وذلك نظرا لإختلاف الهياكل السياسية والإدارية بتلك الدول .

إلا أن هناك بعض الخصائص المشتركة التى تساعد على نجاح تنفيذ هذه البرامج فى اليابان وفى الدول المختلفة على حد سواء ، وهذه العوامل يمكن حصرها فى الآتى :

١ - التزام سياسى قوى من القيادة السياسية بتنفيذ برامج الإصلاح الإدارى .

٢ - الإتساق فى برامج الإصلاح الإدارية المختلفة .

٣ - كفاءة الأجهزة المسئولة عن تنفيذ برامج الإصلاح .

٤ - دور الفئات المستفيدة فى برامج الإصلاح الإدارى (المشاركة الفعالة)

وسنتناول فيما يلى شرح هذه العوامل الخمسة بالتفصيل :

١ - الإلتزام السياسى :

كلما ازداد اقتناع والتزام القيادة السياسية بالدولة بتنفيذ برامج الإصلاح الإدارى كلما ازدادت نسبة نجاح تنفيذ هذه البرامج . خير مثال على ذلك هو نجاح اللجنة المؤقتة الثانية للإصلاح الإدارى باليابان نتيجة اقتناع رئيس الوزراء والتزامه بتنفيذ توصيات هذه اللجنة وبمساندة اعضاء البرلمان وقيادات الأجهزة الإدارية بالدولة وكذلك وسائل الإعلام والرأى العام .

٢ - منطقية واتساق برامج الإصلاح الإدارى :

ويعنى ذلك تحقيق الإتساق والمنطقية فى برامج الإصلاح واستبعاد التناقضات أو الثغرات .

وقد تكون سياسة الإصلاح الإدارى طموحة وشاملة وفى هذه الحالة ينبغى أن يتم دراستها فى ضوء التكنولوجيا المتاحة والمساندة التنظيمية والتأييد الشعبى ... الخ بحيث يمكن وبصورة تدريجية تعديل التكتيك من مجرد سياسة محدودة النطاق نسبيا الى برامج اصلاح شامل .

٣ - كفاءة الأجهزة المسئولة عن عملية التنفيذ :

ويمكن تحقيق ذلك عن طريق العناصر الأربعة التالية :

أ - العامل التنظيمى .

ب - القوى العاملة .

ج - تعبئة الموارد .

د - دعم العملاء والمستفيدين .

أ - العامل التنظيمى :

تبين من الشكل رقم (١) بأن الإصلاح الإدارى يتضمن العديد من الأطراف المعنية لذا لا يستطيع رئيس الوزراء بمفرده تنفيذ برنامج الإصلاح الإدارى بنجاح ما لم يلق التعاون اللازم من جميع الأطراف المعنية سواء من رجال السياسة والقيادات الإدارية بالأجهزة الحكومية ورجال الصحافة واللجان وأفراد الشعب بجميع فئاته .

ب - عنصر الأفراد (القوى العاملة) :

بعد الإنتهاء من تحديد المهام التنظيمية فإن عنصر القوى العاملة المناسب من حيث تعيين الكفاءات والمهارات اللازمة واستمرار تدريبهم التدريب المناسب ، يشكل أهمية خاصة فى تحقيق كفاءة وقدرة المنظمة أو الجهاز الذي يقوم بتنفيذ برنامج الإصلاح الإدارى بالإضافة الى القدرة على الرقابة ، والتنسيق بين القرارات التى تتخذها الوحدات الأدنى ، وكذلك توطيد الفهم المتبادلبين أعضاء المنظمة كما يتضمن القدرة على التغلب على الشكاوى والخلافات بين أعضاء المنظمة والمشاركة فى عملية اتخاذ القرارات الإدارية فى كل وحدة تنظيمية .

ج - تعبئة الموارد :

لتطوير كفاءة المنظمة التى تقوم بتنفيذ برنامج الإصلاح الإدارى ، يجب تدبير الموارد المالية والموارد الأخرى على نحو ثابت ومستمر كما يجب أن يتم توزيع الميزانية وفقا للمتطلبات الفعلية للوحدات المسئولة عن عملية التنفيذ ، وعلى أن يكون تخصيص الميزانية - بعد الموافقة عليها - فى التوقيت المحدد له دون تأخير وبدون أى استثناءات .

ومن الممكن أن تقوم لجان الإصلاح الإدارى بطلب موارد مالية لها من أجل تمويل عملياتها ومؤتمراتها والقيام بالزيارات الميدانية ومتطلبات اعمال السكرتارية .

د - العلاقة مع العملاء والمستفيدين :

أن تحقيق تعاون إيجابى بين الأفراد والقيام باقناع المتضررين من عملية الإصلاح الإدارى يعتبر أحد العوامل العامة جدا والضرورية لنجاح تنفيذ برنامج الإصلاح الإدارى ومن خلال نشر أهداف الإصلاح الإدارى يتم إعلام الأفراد بهذه الأهداف واقناعهم بها والحصول على

موافقتهم ومن ثم دعمهم ومساندتهم .

وأخيرا ، فإن نجاح تنفيذ عملية الإصلاح الإدارى يعتمد بصفة أساسية على ضمان تحقيق تفاهم واقتناع العاملين فى الأجهزة الحكومية ببرنامج الإصلاح الإدارى .

٤ - دور الفئات المستفيدة فى برامج الإصلاح الإدارى : (المشاركة الفعالة)

اهتمت الأدبيات الإدارية فى مجال إدارة التنمية بدور المشاركة الشعبية فى تنفيذ برامج الإصلاح الإدارى ، ويتطلب تنفيذ برامج الإصلاح الإدارى دعم ومساندة كل من الحكومة والشعب .

ولذلك يجب تحديدالعوامل اللازمة لتيسير مشاركة الأفراد فى عملية الإصلاح الإدارى خاصة بالنسبة للعاملين فى الحكومة المحلية وتتلب الإستمرارية إرادة وتصميم من قبل الأفراد للإستفادة بمواردهم الإستفادة المثلى (كالوقت والمال والعمر والمعلومات ... الخ) بحيث يتم تزويد الأفراد بالفرص والمزايا المتكافئة مع استخدام القواعد السلوكية الراسخة بهدف حشد الجهود الجماعية من أجل تحقيق الإصلاح الإدارى .

وبتحقيق ذلك سيتوفر للمجتمع قاعدة من الكفاءات العلمية والخبرات المتخصصة لتحقيق مطالب واحتياجات كل من الحكومة والمجموعات المستفيدة من الإصلاح الإدارى فى جو من الشفافية والوضوح .

٥ - البيئة الملائمة لتطبيق سياسات الإصلاح الإدارى :

أن كلا من عناصر البيئة الداخلية والخارجية على حد سواء لها أهمية كبيرة فى عملية تنفيذ برامج الإصلاح الإدارى . كما أن إعادة الهيكلة والإصلاحات الإدارية التى تم تنفيذها بعد نهاية الحرب وكذلك وبعد استقلال اليابان فى عام ١٩٥٢ أثناء فترة النمو الإقتصادى وبعد أزمات البترول ، فقد اثبتت وجود علاقة وثيقة بين العوامل الداخلية والخارجية متمثلة فى الظروف السياسية والإقتصادية والإجتماعية وبين حركات الإصلاح الإدارية وتنفيذها .

الخلاصـــة :

تناول المقال تحديد مفهوم كل من إعادة التنظيم الإدارى والإصلاح حيث أن كثيرا ما يتم الخلط ما بين مفهوم إعادة التنظيم الإدارى ومفوم الإصلاح الإدارى .

إلا أن مفهوم الإصلاح الإدارى يحمل فى طياته مضمونا أعم وأشمل حيث يتضمن إعادة التنظيم الإادرى (إعادة الهيكلة التنظيمية والمؤسسية) وتطوير السلوك الوظيفى والإتجاهات الوظيفية للعاملين فى الجهاز الإدارى للدولة .

والجدير بالذكر أن الأهداف المعلنة وغير المعلنة لبرامج الإصلاح الإدارى تختلف من دولة الى أخرى ومن نظام لآخر وفقا لمرحلة التنمية الإقتصادية التى تمر بها الدولة والهيكل الإجتماعى والقيم الثقافية والأخلاقية كما أن الظروف السياسية السابقة مباشرة لعملية الإصلاح الإدارى تمثل العنصر الزساسى لنجاح هذه العملية .

وبصفة عامة فإن أهداف الإصلاح الإدارى تتلخص فى الآتى :

١ - تطوير كفاءة وفعالية الأجهزة الإدارية والإهتمام التقدم التكنولوجى وترشيد وتبسيط الإجراءات الإدارية المختلفة بها وخاصة أن آلية المكاتب الإدارية المختلفة بها Office Automation أدت الى تخفيض عدد العاملين بالخدمة المدنية وبالتالى تحقيق عائد اقتصادى إلا أن الية المكاتب لا يمكن تنفيذها في الأنشطة الإدارية بصورة كاملة نظرا لطبيعة بعض الأنشطة الإدارية التى قد تتطلب معالجة خاصة ولمسة انسانية مثل إدارة الرعاية الإجتماعية والتعليم وأنظمة الإستشارات الإدارية .

٢ - الترشيد الإقتصادى فى الإدارة العامة عن طريق تقليص عدد العاملين داخل المنظمات الإدارية فى ضوء طبيعة وحجم الأنشطة الإدارية بها . وبالرغم من إرتفاع تكلفة أداء بعض الخدمات إلا أن الحكومة ما زالت مستمرة فى تقديم هذه الخدمات للأفراد مثل الخدمات المقدمة للمسنين وخدمات المرافق العامة .

٣ - تحقيق الديمقراطية في الإدارة العامة وهو ما يصعب تحقيقه فى العديد من الدول بما فيها اليابان .

أن ديمقراطية الإدارة العامة يمكن أن تتضح فى نشر المعلومات العامة ومشاركة الأفراد فى العملية الإدارية وتطبيق نظام دراسة وفحص شكاوى المواطنين ضد العاملين بالخدمة المدنية Ombudsman System .

وأيضا دور نظام الإجراءات الإدارية ، وزيادة درجة اللامركزية فى السلطة مع منح سلطة مالية أكبر للهيئات المحلية ، وتعبتر ديمقراطية الإدارة العامة اتجاه جديد نسبيا ولم يتحقق حتى الآن بصورة كاملة فى الحكومة اليابانية إلا أنها في تقدم مستمر وخطى ثابتة .

ويمكن تقييم نتائج الإصلاح الإدارى فى ضوء الأهداف المطلوب تحقيقها فى الواقع العملى ، فإنه فى الدول النامية ، هناك مطالب شعبية أكثر حيوية لم تتحقق بعد كالمأكل والمسكن وتوفير فرص العمل بخلاف تحقيق هدف مثل ديمقراطية الإدارة العامة .

كما يتناول المقال تحديد العوامل التى توضح الفجوة بين أهداف الإصلاح الإدارى وبين الإنجازات الفعلية له والتى تتمثل فى خمسة عناصر هامة وهى :

١ - ضعف الإلتزام السياسى .

٢ - وجود بعض التناقضات فى سياسة الإصلاح الإدارى .

٣ - عدم كفاءة المنظمة التى تقوم بتنفيذ برنامج الإصلاح .

٤ - عدم مشاركة الشعب فى عملية الإصلاح الإدارى .

٥ - عدم تهيئة البيئة الملائمة للإصلاح الإدارى .

ويعتبر أكثر العناصر أهمية بالنسبة لظروف اليابان هو الإلتزام السياسى لتنفيذ برنامج الإصلاح الإدارى .

والجدير بالذكر أن القيادة السياسية الجديدة باليابان ادركت الآن وبصورة كبيرة أهمية تنفيذ برامج الإصلاح الإدارى ولذا فقد حققت العديد من الإنجازات فى هذا الصدد مثل تطوير هيكل الإدارة المحلية وإعادة تشكيل المجالس المحلية باليابان بالإضافة الى توطيد العلاقة بين

الحكومة والشعب من خلال لا مركزية السلطة ، حيث أصبح الشعب اليابانى أكثر وعيا لأهداف الإصلاح الإدارى .

وفى النهاية يمكن القول ، أن نجاح عملية الإصلاح الإدارى فى أى دولة تعتمد فى المقام الأول على تحقيق مطالب وتطلعات القطاع العريض من فئات الشعب .

Source :

Toshiyuki Masujima and Minoru Ouchi, "The Management and Reform of Japanese Government", "The institute of Administrative Management,1995.

* * * * *

اتحاد جمعيات التنمية الإدارية

أنشئ بقرار وزير الشئون الاجتماعية رقم ٤١ لسنة ١٩٦٨



* تخطيط وتنسيق السياسات العامة لخدمات التنمية الإدارية فى مجالات الاستشارات الإدارية والبحوث والتدريب التى تؤديها الجمعيات وتنمية التعاون الوثيق بينها .

* نشر الثقافة الإدارية وتنمية وتشجيع الاتصالات بين الجمعيات الأعضاء وبين مراكز ومعاهد البحوث المشتغلة بالتنمية الإدارية .

* تشجيع وتوثيق التعاون بين الجهود العربية فى مجالات التنمية الإدارية .



د. حسين رمزى كاظم
رئيس اتحاد جمعيات التنمية الإدارية

اختصاصات الاتحاد

(١) رسم السياسات والخطط المشتركة والمتعلقة بالتنمية الإدارية للجمعيات الأعضاء .

(٢) تقديم المساعدات الفنية فى مجالات التنمية الإدارية للجمعيات الأعضاء بما يحقق أهدافها المشتركة ويؤدى إلى تكامل الجهود وزيادة فعاليتها .

(٣) تشجيع ونشر المؤلفات والبحوث والترجمات الإدارية .

(٤) تنظيم وإقامة المؤتمرات والندوات دوريا بهدف توفير اللقاءات المنظمة بين القيادات الإدارية لتبادل الآراء وإثراء الفكر الإدارى .

(٥) حصر وتوثيق القوانين واللوائح والقرارات الخاصة بمجالات التنمية الإدارية .

(٦) تنظيم مشاركة وتمثيل الجمعيات فى المؤتمرات والهيئات الدولية المعنية بالتنمية الإدارية .

(٧) عقد بعض البرامج التدريبية فى مجالات الإدارة المختلفة .

(٨) تقديم المعاونة الفنية فى مجالات الاستشارات الإدارية والبحوث للدول العربية والافريقية .

اتحاد جمعيات التنمية الإدارية - ٢ شارع الشواربى - القاهرة - الدور الثالث

ص . ب : ١١٥١١٨ تليفون : ٣٩٢٢٠٥١ - ٣٩٢٢٩٠٠

مطابع الأهرام بكورنيش النيل